Сергей Шабанов, Алена Алешина

Эмоциональный интеллект

РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА



Эту книгу хорошо дополняют:

Эмоциональный интеллект

Почему он может значить больше, чем IQ

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект в бизнесе

Дэниел Гоулман

Сергей Шабанов,
Алена Алешина

Эмоциональный интеллект

Российская практика

6-е издание

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2019

УДК 159.923.35
ББК 88.912
Ш12

Издано с разрешения авторов

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом
от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

Шабанов, Сергей

Ш12 Эмоциональный интеллект. Российская практика / Сергей Шабанов, Алена Алешина. — 6-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 432 с.

ISBN 978-5-00117-817-0

Многие полагают, что эмоциям в бизнесе не место. Есть и другая точка зрения: необходимо наполнить эмоциями компанию, и только тогда она сможет стать великой. Кто прав?

Навыки эмоциональной компетентности помогают людям получать больше удовольствия от жизни и более эффективно управлять собой и поведением других людей. В этой книге авторы предлагают читателю свой подход к эмоциям и эмоциональной компетентности.

УДК 159.923.35
ББК 88.912

ISBN 978-5-00117-817-0

Оглавление

Введение

Интуитивный разум суть священный дар,
а рациональное мышление — преданный слуга.
Мы создали общество, чтящее слуг, но забывшее о дарах.

Альберт Эйнштейн

...российские люди эмоциональны, в отличие от многих других национальностей, более душевны и менее механистичны, чем американцы или шведы. Поэтому им нужно больше эмоций в менеджменте.

*Журнал «Эксперт»**

Знакомы ли вам фразы: «Давайте не будем слишком радоваться по этому поводу», «Главное для нас сейчас — это хорошенько все обдумать», «Ты слишком эмоционально к этому относишься», «Мы не должны руководствоваться эмоциями, нельзя дать им взять верх над здравым смыслом»? Скорее всего, да. Эмоции мешают работе,

* *Матвеева А.* Помни: российские компании — сильные и правильные // Эксперт. № 17 (558). 7 мая 2007 г.

знаем мы. Эмоции мешают думать и поступать адекватно. Эмоциями очень трудно (если вообще возможно) управлять. Сильный человек — это тот, у которого ни один мускул на лице не дрогнет при любой новости. Бизнес — это серьезное дело, и в нем нет места для переживаний и прочих «слабостей». Люди, которые ценой колоссальных усилий смогли добиться того, что они всегда держат себя в руках и не проявляют никаких эмоций, считают это своим преимуществом и огромным достижением.

Между тем, произнося эти и похожие фразы и думая подобным образом, мы лишаем себя и своих коллег одного из самых уникальных ресурсов в бизнесе — собственных эмоций, а сам бизнес — значительного потенциала для развития.

«Эмоциональный интеллект» (EQ) — понятие, хорошо известное на Западе, в настоящее время только набирает свою популярность в России. И тем не менее оно уже успело обрасти достаточно большим количеством мифов.

В этой книге мы хотим предложить читателю свой подход к эмоциям и эмоциональной компетентности, основанный на собственном опыте и практике развития EQ в России. Как показывает наш опыт, навыки эмоциональной компетентности действительно развиваются и помогают людям получать больше удовольствия от жизни и более эффективно управлять собой и корректно управлять поведением других людей.

Существует мнение, что «эмоциональный интеллект» — западная методика, не применимая в российских условиях. На наш взгляд, идеи эмоционального интеллекта даже больше подходят для России, чем для Запада. Мы больше связаны с нашим внутренним миром (недаром так любят говорить о «загадочной русской душе»), мы менее склонны к индивидуализму, и наша система ценностей включает многие идеи, созвучные идеям эмоционального интеллекта.

Мы с 2003 года занимаемся развитием эмоционального интеллекта в России в рамках тренинговых и консалтинговых проектов компании EQuator и предлагаем вам в этой книге методы, примеры и идеи, появившиеся в ходе совместной работы с российскими руководителями и менеджерами (хотя иногда будем ссылаться и на труды наших уважаемых зарубежных коллег). Поэтому мы со всей ответственностью можем заявить, что техники и методы, описанные в этой книге, проверены и работают в российских условиях.

Как читать книгу?

Вы можете читать книгу в формате **«книга-лекция»**, то есть в процессе чтения просто ознакомиться с предлагаемой информацией. Мы надеемся, что вы найдете много интересных фактов и идеей, связанных с эмоциями и эмоциональной компетентностью.

Можно читать книгу в формате **«книга-семинар»**, поскольку материал книги содержит, кроме информации, еще и ряд вопросов к читателю. Разумеется, можно на них не останавливаться, посчитав риторическими, но мы предлагаем вам, встретив вопрос, задуматься и сначала на него ответить, а затем продолжить чтение. Тогда вы сможете не только узнать много нового об эмоциях вообще, но и лучше понять свой эмоциональный мир, определить, какими навыками эмоциональной компетентности вы уже владеете, а какие можно еще развивать.

Авторы этой книги — ведущие тренингов. Неудивительно, что мы считаем именно тренинговую форму обучения наиболее эффективной. В этой книге мы пишем о том, о чем рассказываем на тренингах. В некоторых случаях мы приводим конкретные примеры того, что **делаем** на тренингах. Мы не смогли написать здесь лишь

о том, что **вы** будете делать на тренинге, какой опыт **вы** получите и как **вы** его будете анализировать (а это один из главных элементов тренинга). Чтобы максимально приблизиться к реальному формату обучения, мы предлагаем различные задания для самостоятельной работы. Если вы уделите время и силы для применения на практике предлагаемых нами методов и технологий, а также тому, чтобы проанализировать полученный опыт, — у нас с вами получится **«книга-тренинг»**.

Возможно, вам захочется поспорить с некоторыми идеями и утверждениями, представленными здесь, — тема эмоционального интеллекта вызывает много споров. Мы включили в книгу типичные возражения, с которыми сталкиваемся в своей повседневной работе. (Для этого у нас имеется «скептический участник тренинга».) Если же у вас возникнут какие-то сомнения или возражения, не учтенные нами, мы открыты к обсуждению этих идей по следующим адресам: Сергей — sergey@eqspb.ru, Алена — alena@eqspb.ru, а также в нашей группе в социальной сети «ВКонтакте» www.vk.com/eqspb.

Как построена книга?

В *первой главе* мы рассмотрим различные подходы к тому, насколько уместны и нужны эмоции на работе, и подробно разберем, что подразумевается под понятиями «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность» и что представляет собой человек, обладающий высоким EQ.

Вторая глава является одной из наиболее сложных. Она посвящена осознанию эмоций и тем трудностям, которые у нас при этом возникают. Мы также рассмотрим основные представления о «положительных» и «отрицательных» эмоциях и те роли, которые они играют в нашей жизни (личной и рабочей).

Третья глава связана с осознанием эмоций других людей и различными способами более глубокого понимания внутреннего мира другого человека.

Четвертая глава посвящена различным способам и методикам управления своими эмоциями: тем, что помогают справиться с сиюминутными эмоциями прямо во время ситуации (так называемые онлайн-методы), и тем, что способствуют выстраиванию долгосрочной стратегии эмоционального самоуправления.

Наконец, в *пятой главе* мы посмотрим, каким образом можно «честно» управлять эмоциями других. Это глава, во многом связанная с управлением командой и лидерством, мотивацией и умением вести людей за собой. Мы также немного коснемся того, как можно внедрять в своей компании «эмоциональный менеджмент», то есть комплексную систему управления, построенную на грамотном использовании эмоций в работе.

Глава первая

Ничего личного, просто бизнес?

Эмоции? Я вас умоляю, какие эмоции? Мои сотрудники все свои эмоции оставляют на проходной, а на работе они у меня работают!

Из разговора с генеральным директором одной из компаний

Единственный путь создания прибыли — это привлечение эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, это апелляция к их чувствам и фантазиям.

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале,
*«Бизнес в стиле фанк»**

- ❐ **Нужны ли эмоции в бизнесе?**
- ❐ **Определение понятия «эмоциональный интеллект»**
- ❐ **Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность**

---

* *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

- ❒ **Мифы об эмоциональной компетентности**
- ❒ **Как измерить эмоциональную компетентность?**
- ❒ **Можно ли развивать эмоциональную компетентность?**

Нужны ли эмоции в бизнесе?

Два разных эпиграфа иллюстрируют два противоположных подхода к эмоциям в бизнесе: многие руководители и бизнесмены полагают, что эмоциям в бизнесе не место, а когда они все-таки появляются, то непременно вредят. Есть и другая точка зрения: необходимо наполнить эмоциями компанию, и только тогда она сможет стать великой и непобедимой.

Кто прав? Нужны ли эмоции бизнесу, и даже если да, то в какой форме? Означает ли понятие эмоционального интеллекта то, что теперь руководитель должен начать проявлять все свои эмоции? И стать таким же слегка «безумным», как авторы «Бизнеса в стиле фанк»?

С этими и им подобными вопросами мы постоянно сталкиваемся на конференциях, форумах, презентациях программ и во время самих тренингов. Хотя «эмоциональный интеллект» — понятие достаточно новое, оно уже приобрело большую популярность и успело обрасти значительным количеством мифов.

Как и во многих других случаях, истина лежит где-то посередине между двумя подходами, изложенными в эпиграфах. Как мы еще увидим, эмоциональный интеллект и эмоциональность, проявление своих эмоций, совсем не одно и то же. Эмоциональный интеллект помогает нам разумно использовать свою эмоциональность. Полностью исключить эмоции из жизни компании и управления людьми невозможно. Точно так же невозможно исключить и «сухой» расчет. Как выразился Петер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина», «люди, много достигшие на пути совершенствования… **не** могут выбирать между интуицией и рациональностью или между головой и серд-

цем, так же как мы не можем принять решение о том, чтобы ходить на одной ноге или видеть одним глазом»*.

Есть несколько причин, почему идеи эмоционального управления набирают все большую популярность в последние несколько десятилетий. Чтобы понять существующие тенденции, рассмотрим кратко историю управления эмоциями в организациях.

В средневековой Европе, несмотря на уже существующие различные нормы и соглашения, эмоции властвовали над «бизнесом». Любая договоренность или сделка могли быть разрушены под влиянием сиюминутных порывов. Обман и убийство подстерегали повсюду. Общение, в том числе и деловое, сопровождалось различными оскорблениями, а зачастую и дракой. Более того, подобное поведение считалось вполне *нормальным*.

Со временем в предпринимательстве стала возрастать степень взаимозависимости, и для успеха бизнеса стали необходимы долгосрочные и взаимовыгодные отношения, которые очень легко можно испортить, совершенно некстати размахивая кулаками. И бизнес-сообщества тех времен заставили людей постепенно учиться сдерживать свои эмоции. К примеру, нам встречалось упоминание, что в уставе одной из гильдий пекарей в XIV веке можно было встретить такой пункт: «Всякий, кто станет употреблять бранные слова и выливать пиво на соседа, будет немедленно исключен из Гильдии».

Впоследствии, с появлением мануфактур, возникла необходимость еще более жестко контролировать проявление сотрудниками эмоций на работе. Несдерживаемая агрессия могла привести к дракам и бурным объяснениям среди рабочих, что сильно тормозило производственный процесс. Руководство фабрик было вынуждено вводить жесткие дисциплинарные меры и уделять особое внимание

---

* *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 1999. С. 178. *Прим. ред.*

контролю над их исполнением. Возможно, тогда-то и начало зарождаться стойкое убеждение, что «эмоциям на работе не место». Кроме того, уже в то время предприниматели стать искать модель идеальной организации. Первой такой моделью стала теория Тейлора* (по сути, первая теория управления): его идеалом было предприятие, функционирующее как машина, где каждый сотрудник является винтиком в системе. Естественно, в такой системе нет места эмоциям.

В последующем коммуникации в иерархических организациях становились все более организованными и структурированными, что позволяло работать более слаженно и достигать более высоких результатов. В XX веке выражение эмоций на работе стало практически неприемлемым: принцип «эмоции мешают работе» окончательно победил. Хороший сотрудник оставляет свои эмоции за порогом организации, внутри которой он сдержан и спокоен. Теперь стало *нормальным* скрывать свои эмоции и «сохранять лицо», несмотря на любые внутренние переживания. Долгий и трудный путь постепенного вытеснения эмоций из делового общения был практически завершен. Казалось, наконец, можно вздохнуть с облегчением... Однако давайте вспомним тенденции корпоративного мира в последние несколько лет:

- Скорость изменений в мире постоянно растет.
- Вместо конкуренции по товару на первое место выходит конкуренция по сервису, появляется понятие «экономика отношений».
- Меняется организационная структура: компании становятся более гибкими, менее иерархическими, более децентрализованными. В связи с этим возрастает количество горизонтальных коммуникаций.

---

* Фредерик Уинслоу Тейлор (или Тэйлор; 1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

- Изменилось представление об идеальном сотруднике: вместо «винтика» в системе теперь это «человек инициативный, способный принимать решения и брать на себя за них ответственность».
- Начинают меняться ценности собственников и руководителей: все большее значение они придают самореализации, выполнению компанией своей миссии и хотят иметь достаточно свободного времени на общение с семьей и хобби.
- Среди ценностей общества и многих компаний становится действительно значимой социальная ответственность бизнеса и забота о персонале.
- Среди компаний возросла и продолжает расти конкуренция за лучших сотрудников, появилось понятие «война за таланты».
- Для многих талантливых работников снижается значимость материальной мотивации. Потребность получения удовольствия от всех или от большинства сторон работы стала доминировать в шкале мотивирующих ценностей*. В связи с этим корпоративная культура компании, нематериальная мотивация, стиль управления руководителя, возможность свободы действий и получения позитивных эмоций на работе становятся существенными конкурентными преимуществами компании как работодателя. А на многих мировых HR-конференциях всерьез обсуждают, как сделать сотрудника счастливым, потому что многочисленными исследованиями доказано, что «счастливые люди работают лучше».
- В HR-среде в последние годы огромную популярность приобретает термин «вовлеченность», то есть такое рациональное и *эмоциональное* состояние сотрудника, при котором он хочет максимально задействовать свои способности и ресурсы на достижение целей организации.

---

* *Оськин В.* Каждый HR желает знать... // Управление персоналом. 2008. № 15.

- Серьезно пересмотреть свое отношение к эмоциональным факторам мотивации и работодателей, и сотрудников заставил кризис 2008–2010 годов. «Компании стали считать деньги. И если раньше можно было приобрести нужных сотрудников, просто заплатив больше рынка, то сейчас даже те компании, что считаются лидерами, не всегда могут себе позволить предложить заработную плату существенно выше, чем на аналогичных позициях в других компаниях. Помимо этого, и у самих людей на фоне кризиса немного "перетряслась" система ценностей, и нет уже ориентации на деньги, на "заработать быстрее, быстрее, быстрее" и купить, например, квартиру. Люди оказались в ситуации, когда работать надо больше, а возможностей для заработка и вакантных мест стало меньше. На первый план стали выходить базовые ценности: семья, дом, удовольствие от жизни, удовольствие от работы» (Юлия Сахарова, директор «HeadHunter Санкт-Петербург», из выступления на Первой российской конференции по эмоциональному интеллекту в 2011 году).

Если внимательно вникнуть во все эти тенденции, становится понятно, что все они затрагивают эмоциональную сферу жизни, поэтому успешной компании и успешному руководителю просто необходимо научиться использовать эмоции для достижения корпоративных целей и учить тому же своих сотрудников. Здесь можно провести параллель со спортом и вспомнить высказывание тренера российской сборной по футболу в 2006–2010 годах Гуса Хиддинка в одном из интервью: «Чтобы играть с одной из лучших команд Европы, следует быть весьма интеллектуальным. Малейшая оплошность будет наказана. Но и играть без эмоций бессмысленно, потому что это нанесет вред выступлению в целом. Если же удастся совместить страсть и отсутствие ошибок, то получится великолепный матч». Точно так же, если совместить эмоции и интеллект в управлении компанией, можно достичь великолепных результатов!

Теперь давайте посмотрим, как обстоит ситуация с отношением к эмоциям в российских компаниях. Многие руководители уже начинают обращать серьезное внимание на эмоциональный фактор в управлении компанией и сотрудниками:

Я считаю одним из хороших примеров практического применения EQ работу по удержанию перспективных сотрудников. Такие сотрудники редко мотивируются только компенсацией или краткосрочными поощрениями — для них жизненно необходимо, чтобы их цели, устремления и отношение к работе понимались и принимались на более глубоком уровне. Эта информация редко доходит до руководителя в четко описанном «меморандуме», а скорее идет через эмоции, реакции, незаметные сигналы в общении. В этом взаимодействии высокий EQ незаменим, он как радар показывает потребности сотрудника и позволяет его правильно позиционировать в организации, что выгодно обеим сторонам.

Сергей Шевченко,
директор по развитию ООО «Биаксплен»,
дочерняя компания ООО «СИБУР»

Эмоциональный интеллект — это не что иное, как чуткость; в обычной жизни мы называем это именно так. Чуткость, тактичность, умение услышать собеседника, распознать, понять [его эмоциональное состояние] и, как следствие, дать логичный, а не продиктованный раздражением ответ — все это и есть применение научной практики, называемой EQ.
Развивать эмоциональный интеллект необходимо, так как уравновешенный, спокойный сотрудник:
— бережет свое здоровье;
— бережет здоровье коллег;
— лучше умеет договариваться;
— повышает производительность труда;
— всем этим способствует успеху дела.

Иван Калениченко,
генеральный директор ЗАО «Фьючерс Телеком»

Но, к сожалению, пока такое мнение разделяют далеко не все руководители. По данным опроса HeadHunter*, 23% российских менеджеров все еще считают, что эмоциям на работе не место.

Когда мы готовили Первую российскую конференцию по эмоциональному интеллекту в 2011 году, накануне мероприятия у нас в офисе раздался звонок. Мужчина на том конце, явно испытывавший большой спектр эмоций, гордо сообщил нам, что мы шарлатаны. На вопрос, что именно привело его к таким выводам, он сообщил: «Всем же известно, что эмоции на работе — это непрофессионально. А вы тут пытаетесь людям внушить, что это не так».

На вопрос: «Как ваше начальство влияет на эмоциональный климат в коллективе?» — всего 8% подчиненных отвечают, что руководитель «влияет всегда позитивно, заражает драйвом, энергией». 22% сотрудников говорят о негативном или «скорее негативном» влиянии своего начальника, а это почти четверть опрошенных! Наконец, меньше 3% опрошенных характеризуют своего руководителя как «замечательного» (в ответах встречаются и такие эпитеты, как «пустозвон», «критик и всезнайка», «на грани паранойи», «энергетический вампир»... и т. п.). Последняя цифра заставляет задуматься о том, что практически всем руководителям есть куда совершенствоваться в области эмоционального управления своими сотрудниками и компанией, и это вовсе не означает возврата к хаосу и беспорядку Средневековья. Эмоциональный менеджмент, то есть управление, учитывающее эмоции в работе организации, — это комплексный и сложный процесс, требующий серьезного планирования и доста-

---

* Здесь и далее в тексте использованы данные опроса HeadHunter, представленные в докладе Юлии Сахаровой, директора «HeadHunter Санкт-Петербург», на Первой российской конференции по эмоциональному интеллекту в 2011 году.

точно глубоких изменений в фирме, а возможно, и формирования новой корпоративной культуры.

Важно понимать, что подобный процесс требует перемен и в самом руководителе: изменения каких-то стереотипов, наработки новых навыков и умений. И к этому нужно быть готовым. Как заметил один из участников наших презентаций, «я понимаю, что если пойду к вам учиться, то серьезно изменюсь. Мне надо подумать, готов ли я сейчас к этому». Спросите и вы себя, готовы ли вы меняться? И... попробуйте сейчас поразмышлять: какие эмоции вызывает у человека необходимость изменений? Мы еще вернемся к этому вопросу в главе про осознание своих эмоций.

❒ **Пример из бизнеса:** «Влияние эмоционального интеллекта руководителя на последствия корпоративного кризиса»

Чтобы рассмотреть, как может эмоциональный интеллект руководителя влиять на деятельность компании, вспомним два наиболее известных корпоративных кризиса в истории США конца XX века.

Johnson & Johnson (история первая)

Осенью 1982 года 7 жителей Чикаго умерли в результате отравления цианистым калием, обнаруженным в популярном препарате «Тайленол» производства Johnson & Johnson. Чтобы оценить масштабы этого события, следует знать, что в то время этот препарат был самым популярным анальгетиком в Америке, доминировал на рынке и обеспечивал 20% суммарного дохода фирмы. Думаем, не будет преувеличением сказать, что тайленол можно было обнаружить в аптечке почти каждой американской семьи.
Следующей ночью после трагедии тайленол рухнул с позиции национального лидера рынка анальгетиков. Информация о несчастных случаях мгновенно распространилась по всей стране, вызвав панику среди

населения, врачей, фармацевтов. Администрация по контролю за лекарствами и пищевыми продуктами рекомендовала населению отказаться от использования тайленола до завершения расследования. По всей стране выбрасывались упаковки с уже купленным лекарством. Телефоны центральных больниц обрывали жители, напуганные случившимся и не знавшие, куда им обратиться. Люди, принимавшие лекарство в последние сутки перед трагедией, были срочно госпитализированы по всей стране. Власти США зафиксировали несколько сотен случаев подозрения на отравление тайленолом, большая часть которых, как выяснилось, была вызвана истерической реакцией на произошедшее.
Слово «тайленол» за считаные часы стало синонимом слова «опасность». Доля тайленола на рынке как болеутоляющего средства упала до 4,5% (сокращение на 87%). Многие эксперты предрекали, что препарат «Тайленол» никогда не сможет вернуться на рынок, и аналитики предсказывали длительное влияние негативных событий на сбыт продукции фирмы вообще.

Exxon (история вторая)

Весной 1989 года танкер компании Exxon перевернулся в одном из портов Аляски и пятно нефти покрыло площадь в 3500 км^2. В море вытекло 37 000 т нефти. В результате этой аварии нефтью были покрыты примерно 2000 км береговой линии. Погибли примерно 500 000 птиц и 6000 морских животных — больше, чем когда-либо в истории аварийных утечек нефти. Спасательные работы на месте аварии продолжались четыре сезона подряд, в них участвовало до 11 000 человек.

И та, и другая катастрофы нанесли мгновенный удар репутациям компаний и их положению на рынке. Однако последствия этих кризисов были совершенно противоположными.

Владельцы кредитных карточек Exxon разрезали свыше 40 000 кредитных карт Exxon и отослали их по почте обратно в штаб-квартиры компании. Компания потеряла своего исполнительного директора, а также директора по связям со СМИ, утратила доверие со стороны клиентов и вынуждена была опровергать слухи о надвигающемся

банкротстве. День аварии, 24 марта, до сих пор проходит в США под знаком памяти о трагическом событии.
Тайленол же уже в начале 1983 года, то есть через 5 месяцев после трагедии, вернул себе 70% рынка, который он занимал до кризиса. Johnson & Johnson в настоящее время — признанный лидер по безопасности продукции и одна из самых респектабельных корпораций, заставившая конкурентов последовать своему примеру.

Реакция обеих компаний вошла в учебники по антикризисному менеджменту и PR под заголовками: «Как надо поступать в ситуации кризиса» и «Как не надо поступать никогда».

Несколько примеров действий Exxon	Несколько примеров действий Johnson & Johnson
Exxon отрицала масштабы катастрофы и свою ответственность за очистные работы	Johnson & Johnson немедленно отозвала из продажи все упаковки тайленола, поступившие к тому моменту в аптеки, — 31 млн упаковок суммарной стоимостью более 100 млн долл.
Пресс-центр был размещен рядом с местом происшествия — в небольшом городке с весьма ограниченными коммуникационными возможностями. Журналистам из других городов трудно было связаться с представителями компании. Кроме того, не была учтена разница во времени между Аляской и Нью-Йорком — 4 часа. Потому-то информация не попадала вовремя в утренние выпуски газет и телепередач	Все высшие менеджеры компании были обязаны идти на контакт с представителями СМИ и сообщать им любую информацию. Всего за две недели после первого отравления менеджеры компании ответили на 2500 вопросов журналистов
Компания решила отблагодарить общественное радио Аляски за освещение событий и направила чек на 30 тыс. долл. От денег сотрудники радиостанции отказались,	Johnson & Johnson остановила рекламу тайленола до выяснения обстоятельств трагедии. Менеджеры Johnson & Johnson немедленно вступили в тесный

Окончание табл.

Несколько примеров действий Exxon	Несколько примеров действий Johnson & Johnson
но история уже приобрела такой резонанс, что американские конгрессмены начали разрабатывать закон, в котором подобные «благодарности» трактуются как взятки	контакт с представителями ФБР, чикагской полиции и FDA

Действия компаний в целом часто описываются в учебниках по менеджменту, но при этом значительно реже обращается внимание на действия руководителей этих компаний во время сложившегося кризиса. В то же время, на наш взгляд, именно различия в этих действиях свидетельствуют о влиянии эмоционального интеллекта руководителя на бизнес.

Давайте на минутку представим, как себя чувствовали оба президента компаний, оказавшиеся в центре национальной трагедии? Находившиеся «на прицеле» у СМИ, естественно, настроенных совершенно не доброжелательно? Вынужденные отвечать за свою компанию перед лицом всей страны?

Представили?.. А теперь посмотрим, что каждый из них делал в данной ситуации.

Действия президента Exxon Лоуренса Роула	Действия президента Johnson & Johnson Джеймса Берка
Лоуренс Роул избегал общения со СМИ, он дал свою оценку случившемуся лишь через неделю	Джеймс Берк добровольно отдал себя «на растерзание» СМИ, выступил в основных национальных телепрограммах и взял на себя персональную ответственность за позицию компании во время кризиса. Он написал личное письмо членам семьи каждого погибшего. Это было сделано буквально через несколько дней после трагедии и не освещалось в прессе

Окончание табл.

Действия президента Exxon Лоуренса Роула	Действия президента Johnson & Johnson Джеймса Берка
Первые лица фирмы Exxon не выехали на место происшествия. Лоуренс Роул заявил, что у него есть более важные дела, чем полет в порт разлива нефти	Высшее руководство компании приехало на похороны первых трех жертв отравлений, транслировавшиеся на всю страну в прямом эфире
Цитата Роула, растиражированная в прессе: «Я не могу сообщить детали нашего плана по очистке. Он объемный и сложный, я еще не читал его, поскольку у руководителя огромной компании нет времени читать все планы»	Цитата Берка, растиражированная в прессе: «У нас такое ощущение, словно мы дали кому-то свою машину, а он разбился на ней в аварии»
Роул стремился не привлекать внимание общественности к кризису и смягчать действительные масштабы аварии	Берк самостоятельно принял решение отозвать из продажи все выпущенные капсулы тайленола, несмотря на возражения ФБР. Стоимость отзыва, тестирования и уничтожения пилюль составила примерно 100 млн долл.
Корпорация Exxon включила информацию о восстановлении морской выдры в свои бесплатные брошюры. При этом большинство пойманных морских выдр умерло вскоре после выпуска их на волю, о чем, естественно, появилась информация в СМИ	Когда тайленол был выпущен в новой, защищенной упаковке, на Джеймса Берка давили с требованием сделать массированную рекламную кампанию по телевидению. Однако Берк возразил, что у людей, испытывающих чувство страха за свою жизнь и жизнь своих близких, массированная рекламная кампания вызовет только отторжение. Вместо этого Johnson & Johnson разместила в газетах по всей стране объявление, в котором выражала благодарность американской общественности за поддержку и предлагала купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок препарата «Тайленол»

Едва ли есть необходимость пояснять, чьи действия принесли больше пользы компании и кто из этих руководителей сейчас является образцом того, как необходимо действовать в данных обстоятельствах.

Почему же руководители крупных корпораций повели себя столь не схожим образом в кризисных ситуациях? Может быть, Лоуренс Роул просто не знал о том, как следует себя вести в подобных случаях? Едва ли. Заметим, что ситуация с Exxon произошла на 7 лет позже прогремевшего на всю страну «тайленолового» кризиса, и Лоуренс Роул не мог не знать, как вел себя в подобной ситуации его коллега. Более того, если решение с отзывом всего тайленола может выглядеть по-разному с точки зрения логики, то уж необходимость в кризисной ситуации появиться в месте трагедии, взять личную ответственность на себя и проявить сочувствие к пострадавшим кажется совершенно очевидной. Многие эксперты в области антикризисного менеджмента сходятся во мнении, что если бы Лоуренс Роул лично участвовал в очистке побережья от нефти, то ситуация могла бы иметь значительно меньший общественный резонанс.

Одним из возможных ответов на вопрос, почему же руководители повели себя столь по-разному, может оказаться следующий: на действия этих людей мог повлиять различный уровень их эмоционального интеллекта.

Можно только догадываться, что чувствуют руководители корпораций, узнав о произошедшей катастрофе в связи с их компанией. Скорее всего, сильный страх, смятение, возможно, даже отчаяние.

Может быть, Джеймс Берк, президент Johnson & Johnson, был бесстрашным? Сотрудники компании Johnson & Johnson вспоминают, что на протяжении всей ситуации с тайленолом внутри компании Джеймс Берк излучал уверенность в том, что она

разрешится хорошо. Он принял решения о действиях компании в ситуации кризиса, руководствуясь не только этическими ценностями, но и понимая эмоции людей, охваченных паникой. И он смог найти в себе мужество «выставить себя на растерзание СМИ». Однако едва ли можно на самом деле не испытывать никакого страха и сохранять спокойствие, когда вся страна охвачена паникой *из-за твоей компании*. Вероятнее всего, он сумел осознать свои эмоции и каким-то образом справиться с ними. И когда сделал это, то смог понять и эмоции людей, охваченных сильнейшим страхом. Именно это позволило ему спасти самый прибыльный продукт компании и совершить то, что с точки зрения логики казалось всем невозможным — ведь все аналитики сходились во мнении, что больше никогда Johnson & Johnson не сможет выпускать препарат с названием «Тайленол».

А что же произошло с Лоуренсом Роулом? Что заставило его сказать, что у него есть «более важные дела», чем поездка на место экологической катастрофы? Едва ли руководитель крупной корпорации мог быть настолько *неумным*, чтобы не предполагать последствий подобных высказываний в СМИ. Скорее всего, к этому его подтолкнул неосознанный страх: боязнь разговаривать с агрессивно настроенными журналистами и местными жителями; страх увидеть последствия разлива нефти своими глазами; страх того, что он не сможет эффективно действовать в этой ситуации. Лоуренс Роул сделал именно то, к чему побуждает страх: сбежал.

Почему мы считаем, что этот страх был неосознанным? Потому что, если бы Роул смог осознать тот уровень ужаса, в котором находится, и проанализировать последствия, он смог бы *логически* продумать, как выстроить свое поведение и взаимодействие со СМИ более грамотно. Если бы он смог осознать свое состояние, едва ли допустил бы настолько неуместные высказывания и смог бы представить свою компанию в более выгодном свете.

Определение понятия «эмоциональный интеллект»

«Эмоциональный интеллект» — что-то похожее на оксюморон, сочетание несочетаемого. Один из участников форума, посвященного EQ, выразился по этому поводу весьма образно: «У человека, который вообще смог предложить такое словосочетание, как "эмоциональный интеллект", шарики за ролики заехали и не возвращаются обратно».

Действительно, традиционно «эмоции» и «интеллект», «ум» принято противопоставлять. «В бизнесе важно быть сухим и логичным», «Нам мешают ваши эмоции». Или, с другой стороны, «Руководствуйся сердцем, оно не ошибается»...

Давайте поисследуем наше отношение к этим двум областям.

Запишите первое, что приходит вам в голову, любые ассоциации на слово «разумный»:

____

____

____

____

А теперь запишите первое, что приходит вам в голову, любые ассоциации на слово «эмоциональный»:

____

____

____

____

Скорее всего, если посмотреть на ваши ассоциации, то слова, связанные с «разумом», имеют более позитивный оттенок. Условно говоря, «быть умным, рациональным, разумным» — хорошо. А «быть эмоциональным» — не очень. И вообще, это про женщин...

Разум — это про контроль, логику, планирование и последовательности. Эмоции — это спонтанность, неуправляемость и непредсказуемость.

Как же удается их объединить в одно целое под названием «эмоциональный интеллект»? Давайте подойдем к этому парадоксу с точки зрения логики.

Начнем с понятия «интеллект». «Ум» часто ассоциируется именно с интеллектом, причем в первую очередь с интеллектом познавательным, то есть способностью человека оперировать информацией, состоящей из неких символов, в основном цифр и букв, и на основе этой информации строить логические цепочки и делать выводы (недаром такого рода интеллект в некоторых классификациях называют еще логико-математическим).

Однако многие исследования доказывают, что для достижения успеха одного познавательного интеллекта недостаточно. Эту идею иллюстрирует и известная поговорка: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?»

Каждый из нас знаком с этим явлением на собственном опыте: вспомните своих одноклассников или одногруппников. Совсем не обязательно тот, кто лучше всех решал задачки, теперь является успешным человеком*, и наоборот, бывший троечник может вполне оказаться замечательным руководителем какого-нибудь подразделения или собственного бизнеса и быть счастливо женат.

---

* Все чаще различные исследователи сходятся во мнении, что под успешностью стоит понимать комплекс достижений человека в различных сферах жизни, причем при оценке достижений принимать во внимание как мнение социума, так и мнение самого человека. То есть если человек имеет достижения в бизнесе, но чувствует себя несчастливым в сфере личной жизни, то в целом его нельзя назвать успешным.

А в мировом сообществе, когда заходит речь о важности IQ, частенько вспоминают «парадокс клуба Менса». Этот клуб, основанный в 1946 году в Великобритании, требует, чтобы кандидаты на вступление в него доказали, что их результат по тесту Стэнфорда—Бине — или какому-нибудь другому авторитетному тесту на высоту интеллекта — попадает в 2% наилучших результатов (подтверждающий это документ должен быть заверен нотариусом!). «Парадокс Менса» заключается в том, что члены клуба, в совершенстве умеющие решать головоломки, в своей повседневной жизни далеко не всегда довольны своим заработком или имеют престижную профессию. На сайте Менса сообщается, что среди членов клуба «...есть миллионеры, а есть и безработные, живущие на пособие. Члены клуба Менса — это и профессора, и водители грузовиков, и ученые, и пожарники, компьютерные программисты, фермеры, художники, военные, музыканты, подсобные рабочие, полицейские, стеклодувы...»*

Итак, логически понятно, что одного только познавательного интеллекта недостаточно для того, чтобы достичь успеха. Именно поэтому в свое время известный ученый Говард Гарднер ввел теорию множественного интеллекта, который включал в себя, кроме логико-математического, еще лингвистический, телесно-кинестетический и другие виды интеллектов. Что имеется в виду? Если мы понимаем под интеллектом способность человека обрабатывать определенную информацию, то различные виды интеллекта будут связаны с обработкой различной информации. Недаром «Википедия» определяет «интеллект» как «*общие* способности к познанию, пониманию и разрешению проблем». Таким образом, можно сформулировать, что существуют различные виды интеллекта в зависимости от того, какой информацией человек оперирует: лингвистический (или вер-

---

* *Паундстоун У.* Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 48–49.

бальный) интеллект оперирует информацией, заложенной в словах; логико-математический (IQ) — цифрами, кинестетический — взаимодействием в пространстве и телесными ощущениями и т. д. Тогда *эмоциональный интеллект* — способность человека оперировать эмоциональной информацией, то есть той, которую мы получаем (или передаем) с помощью эмоций.

Давайте задумаемся, почему в данном случае правомерно говорить именно об интеллекте?

Эмоции несут в себе информацию

Поскольку эмоции, как правило, противопоставлялись разуму, они часто и воспринимались как нечто неразумное, бессмысленное и нелогичное и поэтому не несущее в себе никакой информации. Специалисты в области логики непременно обнаружили бы здесь логическую ошибку. Все, что существует в этом мире, является информацией; другое дело — умеем ли мы ее «считывать» и использовать или не умеем.

Возникновение и изменение эмоций имеет логические закономерности

Эмоции появляются и исчезают. Развиваются во времени и передаются в пространстве (от одного человека к другому). Нарастают и ослабевают. Имеют свои причины и последствия. Часто этот процесс кажется нам спонтанным, хаотическим и неуправляемым, однако он происходит по определенным законам. Зная закономерности эмоционального мира, можно предсказывать и прогнозировать возникновение и изменение различных эмоций у себя самого и у других людей. Конечно, это не так точно, как то, что 2 + 2 = 4, и в то же время гораздо более понятно и очевидно, чем мы привыкли об этом думать.

Эмоции влияют на наше мышление и участвуют в процессе принятия решений

Принято считать, что мы, homo sapiens, принимаем решения, руководствуясь только логикой. Также распространенным является мнение, что эмоции мешают принимать «правильные» решения. С этим представлением о роли эмоций в процессе принятия решений связаны следующие фразы, которые мы часто используем в своей речи: «Давайте не будем руководствоваться эмоциями», «Нам не нужно эмоций, будет прагматический подход», «Следует относиться к этому с позиции здравого смысла и без эмоций». О не самых лучших решениях их критики часто говорят: «Она руководствовалась эмоциями», «Это был эмоциональный выбор» и т. п.

В то же время, по данным последних нейрофизиологических исследований, без эмоций вообще невозможно принимать какие бы то ни было решения. Известный нейрофизиолог Антонио Дамасио даже написал об этом книгу под названием «Ошибка Декарта»*. Название книги связано с известной фразой Декарта: «Я мыслю — значит, существую». С точки зрения современной науки более правильным является вариант: «Я чувствую — значит, существую».

Дамасио исследовал людей с повреждениями эмоциональных отделов мозга. Один из его пациентов, Эллиот, получив травму мозга, сохранил способность логически мыслить, его результат по тестам IQ практически не изменился. При этом Эллиот потерял способность принимать любые, даже незначительные решения. Потому что **окончательный** импульс в пользу того или иного выбора происходит из отделов мозга, отвечающих за эмоции. Дамасио описывает, как Эллиот мучительно выбирал между возможностью назначить встре-

---

* Antonio R. Damasio. Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. Putnam Publishing, 1994.

чу в среду утром или в четверг днем. Он имел в голове огромный список преимуществ и недостатков каждого решения и никак не мог остановиться на чем-то одном.

> В ситуации мучительного выбора оказалась и героиня фильма «Секс в большом городе» Миранда, когда пыталась решить, простить ли мужу измену и вернуться к нему или все-таки развестись. В фильме показано, как она сидит в кафе, перед ней — разделенный вертикальной чертой лист бумаги. Над одной колонкой «+», на другой «–». Обе колонки целиком исписаны. Некоторое время она вздыхает над своим листком, затем внезапно поднимается и выбегает из кафе. Голос за кадром произносит: «И она приняла эмоциональное решение»…

Впрочем, что касается нашей личной жизни, тут предпочтение в принятии решений как раз обычно отдавалось эмоциям. «Руководствуйся сердцем» — вот ключевая рекомендация для успешной личной жизни. Однако мы-то здесь говорим про работу и про бизнес, не так ли? Самое удивительное, что в бизнесе происходит по сути то же самое. В 2002 году психолог Дэниел Канеман получил Нобелевскую премию по экономике (!) за доказательство того факта, что на принятие экономических решений влияют нерациональные факторы, в том числе и эмоции*.

Это не означает, что на принятие решений влияют *только* эмоции. Интеллект по-прежнему необходим для просчета последствий выбора каждой из альтернатив. Однако учет эмоционального фактора позволяет делать более *разумный* выбор — как это ни парадоксально!

---

* Daniel Kahneman: The Thought Leader Interview // Strategy and Business. 2003. № 33.

Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность

Итак, теперь, когда мы убедились, что словосочетание «эмоциональный интеллект» все же имеет право на существование, и даже получили некое общее определение, давайте рассмотрим, что включается в это понятие.

Пока еще ученые не смогли прийти к единому мнению, что же такое «эмоциональный интеллект». На данный момент существует несколько основных моделей эмоционального интеллекта (Д. Гоулмана, Р. Бар-Она, П. Сэловея и Дж. Майера и др.). Кто-то считает необходимым включать в свою модель EQ личностные качества (например, оптимизм) или определенные навыки из категории так называемых soft skills*, например управление конфликтами. И хотя и то и другое имеет определенное отношение к эмоциональному интеллекту, в нашем понимании речь в первую очередь должна идти о способностях, связанных именно с эмоциональной сферой человека. А поскольку мы практики, то предпочитаем использовать термин «эмоциональная компетентность» *как набор определенных навыков, связанных с эмоциональной сферой.*

Модель эмоциональной компетентности тренинговой компании EQuator состоит из четырех навыков:

1) умение осознавать свои эмоции;

2) умение осознавать эмоции других;

3) умение управлять своими эмоциями;

4) умение управлять эмоциями других.

Когда мы приводим эту модель на различных тренингах и презентациях, руководители часто говорят: отлично, давайте начнем

---

* «Мягкие», или «гибкие» навыки, то есть навыки взаимодействия с другими людьми.

с последнего навыка! Понятно, почему многих людей интересует в первую очередь именно навык управления эмоциями других: в нем кроется больше всего возможностей для руководства и более эффективного взаимодействия с окружающими. При этом важно понимать, что данная модель является иерархической — другими словами, каждый следующий навык можно нарабатывать, уже имея в своем арсенале предыдущий. Для того чтобы управлять эмоциями других, сначала необходимо управлять своими эмоциями. А чтобы управлять своими эмоциями, нужно сначала их осознать. Ибо, как говорил еще в I веке до нашей эры Публий Сир*, «можно управлять только тем, что мы осознаем. То, что мы не осознаем, управляет нами».

А учили ли нас когда-нибудь планомерно осознавать свои эмоции?

Даже если родители или учителя иногда обращали на это внимание детей, назвать этот процесс планомерным весьма трудно.

И что нас в основном учили делать со своими эмоциями? Вспоминайте. Какие слова говорили?

...«Скрывать», «подавлять», «контролировать» — слышим мы чаще всего от участников в группе. Это тот единственный способ управления своими эмоциями, которым многие из нас владеют практически в совершенстве. В то же время это один из самых *несовершенных* способов управления. Почему?

Двум правилам должен следовать каждый сановник: всегда сдерживать свои чувства и никогда не сдерживать своих обещаний.

Джонатан Свифт

---

* Публий Сир — жил в I веке до н. э., родился в Сирии. Римский мимический поэт при Цезаре и Августе. В Риме появился в качестве раба, впоследствии получил свободу и разыгрывал свои драматические произведения по разным городам Италии с большим успехом. *Прим. ред.*

Во-первых, этот способ не избирателен. Подавляя свои эмоции, мы подавляем их все. Невозможно каждый день подавлять свои тревоги и раздражение и продолжать сохранять способность радоваться.

Во-вторых, давайте задумаемся, чем мы подавляем свои эмоции? С помощью какого инструмента?

— Силой воли! — практически не задумываясь отвечают участники.

— Каким образом? — спрашиваем мы (слегка ехидно).

Участники теряются. Следующей обычно возникает идея: «Мозгом». В этом месте кто-нибудь из тренеров обычно предлагает участнику подержать какой-нибудь предмет «мозгом» или «силой мысли». Других идей в группе, как правило, не возникает.

— Чем я держу маркер? — наконец спрашиваем мы. — Правильно, рукой! А рука у меня к чему приделана?..

Тот же самый инструмент мы используем и когда нам надо «держать» эмоции.

Это наше *тело*.

Вспоминайте, когда мы сдерживаем гнев, руки сжимаются в кулаки, челюсти тоже сжимаются (недаром есть выражение «скрипеть зубами»). Сжатие происходит и на внутреннем уровне: сжимаются даже наши сосуды (отсюда большое количество сердечно-сосудистых заболеваний у руководителей, которым, может быть, чаще других приходится сдерживать свои эмоции). А в конце трудного дня бывает головная боль. Так что подавление эмоций вредит нашему здоровью.

В-третьих, подавленные эмоции никуда не деваются. Как только появляется возможность эти эмоции выплеснуть, они вырываются наружу. К сожалению, такая возможность появляется чаще всего дома, рядом с нашими близкими. Помните у Высоцкого: «Тут за день так накувыркаешься, придешь домой, там ты сидишь!» Часто именно близким достается все то раздражение, которое мы накопили за день.

Так что подавление эмоций вредит не только нам самим, но и нашим близким.

В-четвертых, подавление эмоций… ухудшает память. Особенно сильно теряется вербальная информация. Существует даже версия, что именно по этой причине мужчины хуже могут вспоминать и воспроизводить диалоги (поскольку мужчины больше подавляют эмоции)*.

Скептический участник тренинга: Что же, вы предлагаете все эмоции выплескивать?

Да, иногда такой вывод и делают некоторые участники. И здесь стоит обратить особое внимание на следующее: навык сдерживать свои эмоции остается необходимым во многих случаях. Важно понимать, что он не единственный, есть другие способы управления эмоциями, позволяющие нам сохранять здоровье и отношения с близкими людьми (для чего и написана эта книга). Но чтобы развивать эти навыки, требуется сначала осознать то, чем мы будем управлять, поскольку «сдерживание» очень часто происходит у нас неосознанно, мы с детства приучены подавлять эмоции и делаем это автоматически. Умению осознавать свои эмоции и необходимо будет учиться в первую очередь.

Эмоциональная компетентность начинается с осознания собственных эмоций. Человек в любой момент времени испытывает какую-либо эмоцию. Между тем, понимать, что я сейчас чувствую, очень сложно — никто и никогда не помогал нам развивать эту способность. Чаще мы говорим, что *думаем*, и не можем назвать конкретную эмоцию, тем более определить источник ее возникновения. Осо-

---

* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. Pp. 15, 43.

бенно если речь идет о мимолетных, несильных эмоциях. Выглядит это примерно так:

— Какую эмоцию испытываешь?

— Ну, я думаю, что я что-то неправильно понял.

— Это ты думаешь, а чувствуешь-то что?

— Какое-то недоумение, непонимание...

— Это все ментальные процессы. А чувствуешь-то что?!

— Да, в общем-то, это мелочь такая, тут и переживать-то не из-за чего.

— ...

— Ну... наверное, я немного расстроен.

Человек с высоким уровнем эмоциональной компетентности способен четко осознавать, какую эмоцию он испытывает в тот или иной момент, различать степени интенсивности эмоций, представлять источник эмоции, замечать изменения своего состояния, а также прогнозировать, каким образом данная эмоция может отразиться на его поведении.

Вторая группа навыков эмоциональной компетентности связана с пониманием эмоций другого человека. Эмоционально компетентный человек способен определить, каково эмоциональное состояние собеседника в данный момент, предположить причины возникновения у того эмоций, их изменения и возможные последствия их влияния на его поведение. Он также способен прогнозировать, какие эмоции могут вызвать у партнера по взаимодействию его собственные слова или действия.

Эмоционально компетентный человек может управлять своими эмоциями: не контролировать их, не подавлять, а именно *управлять* ими. Как выразился по этому поводу наш выпускник, генеральный директор компании Futures Telecom Иван Калениченко, «при управлении эмоциями требуется не сила, а ловкость». В тот момент, когда

человек понял, какую эмоцию он испытывает и почему, он выбирает способ управления эмоциями — в зависимости от ситуации. Такой человек зачастую может управлять и возникновением эмоций: разозлиться или «включить» радость, если она требуется, например, для вдохновенной речи. Более того, он способен управлять эмоциями и в более долгосрочной перспективе: например, быть в состоянии поддерживать более позитивный настрой даже в трудных ситуациях.

И наконец, развитая эмоциональная компетентность позволяет управлять эмоциями других людей. Такой человек умеет поддержать и помочь другому справиться с неприятными эмоциями, например успокоить разозленного собеседника. В то же время это человек, который понимает, что и как надо сказать, чтобы вдохновить людей на какие-то действия, или умеет это делать. Это человек, за которым, что называется, «люди идут». Важно понимать, что управление эмоциями других бывает и манипулятивным. Однако такие способы не относятся к эмоционально компетентным (об этом подробнее мы расскажем в главе про управление эмоциями других людей).

Мифы об эмоциональной компетентности

Эмоциональная компетентность = эмоциональность

В 2009 году в статье специалиста одной из российских бизнес-школ мы встретили такую цитату: «[в кризисе]... появляется *излишняя эмоциональная компетентность*: человек начинает навязывать окружающим свои эмоции или личностные проблемы, не соотнося их с целями группы»*.

---

* *Аралов А.* Паника во время кризиса, или Как сохранить рабочую обстановку в организации. http://bujet.ru/article/54335.php.

Давайте задумаемся: а может ли быть *компетентность* излишней? С тем же успехом можно выразиться, что, например, Андрей Аршавин, играя за «Арсенал», как-то раз проявил излишнюю футбольную компетентность: забил в одном матче целых четыре гола команде противника!

Если компетентность излишней быть не может, то что тогда имел в виду автор данного высказывания? По всей видимости, дело в одном из наиболее распространенных мифов об эмоциональной компетентности и об эмоциях: эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект), по сути, то же самое, что и эмоциональность.

Кто такой эмоциональный человек в традиционном понимании? Тот, который проявляет все свои эмоции, как правило, в достаточно высокой степени интенсивности: громко кричит или смеется, стучит кулаком по столу и т. д.

Эмоциональная компетентность связана с осознанием и управлением эмоциями. Ни один из авторов моделей эмоционального интеллекта не призывает проявлять и выплескивать все свои эмоции. Однако как только взрослый умный человек слышит слово «эмоциональный»... у него в голове рисуются картинки «эмоционального» человека и крайние проявления эмоций, и слово «компетентность» или «интеллект» он уже не воспринимает. В то время как ключевое слово в сочетании «эмоциональная компетентность» — именно *компетентность*. Основа EQ — умение выбрать действия, наилучшим образом подходящие к ситуации.

Человек с высоким EQ всегда спокоен и в хорошем настроении

Распространено мнение, что эмоционально компетентный человек всегда спокоен или всегда находится в хорошем настроении, а также стремится к тому, чтобы все вокруг него чувствовали себя так же хорошо и спокойно. Этакий душка и по-американски позитивный

человек с улыбкой до ушей. Это в корне неверно. Эмоционально компетентный человек вполне может выйти из себя и повысить голос на собеседника. Разница между ним и эмоционально некомпетентным человеком состоит в том, что первый использует свой эмоциональный репертуар *осознанно*, выбирая тот способ взаимодействия, который на данный момент окажется наиболее эффективным.

Пример Сергея
(из интервью журналу «Русский Репортер»)

Когда я учился в университете, нас как-то отправили в колхоз на картошку. И вот там некие трактористы вовремя не выехали, и мы вынуждены были простаивать без дела. Почему-то нам это было крайне важно, поэтому мы очень эмоционально обратились с вопросом к своему руководителю — одному из профессоров университета. Выслушав нас, он очень вежливо и спокойно ответил: «Товарищи, понимаете, ситуация неоднозначная и оптимизации поддается очень сложно». А потом пошел к бригадиру трактористов, и мы слышим его крик: «А… так-разэтак вашу мать… где трактора???» и т. д. Трактора появились очень быстро…
Вот это пример осознанного управления эмоциями. Каждой аудитории свои слова, интонации и эмоции.

Именно поэтому мы часто говорим на тренингах о том, что невозможно чувствовать себя «нормально». Нормально для чего? Нормально как? Если я поздно вечером иду в одиночестве по неосвещенной улице, нормально чувствовать некоторое беспокойство и поглядывать по сторонам. Если я иду на свидание, нормально чувствовать радость и легкое волнение. А если я собираюсь устроить кому-то разнос, то нормальным для меня будет состояние некоторого раздражения.

Человек с высоким уровнем EQ выбирает наиболее подходящий способ влияния в зависимости от ситуации, и этот спектр включает в себя использование совершенно различных эмоциональных состояний.

Эмоциональный интеллект (EQ) важнее, чем познавательный интеллект (IQ)

Книга Дэниела Гоулмана, благодаря которой эмоциональный интеллект стал популярным, носила название «Эмоциональный интеллект: почему он может быть важнее, чем IQ». Возможно, на тот момент Гоулман действительно так думал, а возможно, название было выбрано с расчетом, чтобы книга лучше продавалась. В более поздних работах, в частности, например, в книге «Эмоциональное лидерство»*, он высказывался более аккуратно, отмечая, что познавательный интеллект по-прежнему является значимым. Но было поздно. Популяризаторы идеи эмоционального интеллекта подхватили эту идею и стали утверждать, что IQ совсем не важен — мол, в современном мире гораздо важнее быть эмоциональным. Между тем, точно так же как один только IQ не является надежным критерием успешности, так и один только EQ им не является. Как показывает наш опыт, для развития EQ необходим достаточно высокий уровень познавательного интеллекта. Таким образом, на наш взгляд, более уместно говорить о сочетании познавательного и эмоционального интеллекта как о неком «общем уме» человека.

Все новое — это хорошо забытое старое... или Цитаты великих об EQ

Все довольные своей судьбой вполне уверены в том, что довольны; те же, что рассуждают, не уверены в том, что рассуждают здраво. Таким образом, ясно, — говорил я, — что предпочтительнее не обладать

---

* *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Паблишерз, 2012. *Прим. ред.*

здравым смыслом по той простой причине, что здравый смысл способствует нашему несчастью. Все согласились со мною, и тем не менее никто не хотел быть дураком, чтобы быть счастливым. Отсюда я заключил, что если мы дорожим счастьем, то еще больше дорожим разумом. Но если пораздумать, окажется, что предпочитать разум счастью — значит быть безрассудным. Как же объяснить это противоречие?

Вольтер

Как измерить эмоциональную компетентность?

Пока в России не существует общепризнанных тестов измерения эмоционального интеллекта, аналогичных, например, тестам на измерение IQ. Адаптацию в РАН сейчас проходит MSCEIT, один из признанных американских тестов на EQ. В России разрабатываются и свои тесты (например, «ЭмИн» Д. В. Люсина), однако пока еще они находятся на стадии исследования. Различные же тесты, которые можно встретить в интернете или журналах, не являются научно достоверными *(и если вы обладаете достаточным уровнем IQ, вы легко получите хороший результат* ☺).

Мы предлагаем оценивать эмоциональную компетентность с помощью самооценки по конкретным навыкам. Список навыков в определенной области эмоциональной компетентности вы обнаружите в начале каждой главы. Оцени́те для себя каждый из этих навыков по 10-балльной шкале. Можно также попросить близких вам людей выразить свое мнение, насколько вы владеете тем или иным навыком, тогда картина станет более объективной, чем простая самооценка. Хотя такой способ и не является тестом, вы получите достаточно объективную картину того, какие навыки у вас уже есть, а какие стоит нарабатывать.

Можно ли развивать эмоциональную компетентность?

Этому и посвящена наша книга. Эмоциональная компетентность, как и другие навыки, развивается и нарабатывается. При этом, так же как и другие навыки, она нарабатывается не за один день. Невозможно сходить на один семинар или тренинг, чтобы у вас появились навыки EQ. И даже если вы от корки до корки прочитаете эту книгу, этого также будет недостаточно. Существует единственный способ наработать какой-то навык — терпеливо и планомерно... нарабатывать его в безопасной обстановке: на тренингах, программах обучения и в реальных условиях. Для того чтобы помочь вам нарабатывать навыки эмоциональной компетентности, мы приводим в книге задания для самостоятельного выполнения. Возможно, какие-то из них покажутся вам нудными. Или вам будет лень... Но помните: есть только один способ развивать эмоциональную компетентность — старательно и терпеливо *развивать* ее.

Итак, начнем! А начинается все с осознания своих эмоций...

Резюме

Многолетняя борьба с излишними проявлениями эмоций на работе привела к практически полному их вытеснению. Однако современные тенденции в менеджменте и управлении таковы, что пришло время перейти на новый уровень отношения к эмоциям и той информации, которая в них заложена. Для современного руководителя эмоции являются скорее ресурсом, чем помехой.

Эмоциональный интеллект (EQ) — это способность человека оперировать информацией, содержащейся в эмоциях. Человек с высоким уровнем EQ может учитывать эту информацию и наиболее эффективным (*компетентным*) образом ее использовать. Поэтому

мы предпочитаем использовать термин «эмоциональная компетентность».

Эмоциональная компетентность — это набор следующих навыков: умение осознавать свои эмоции, умение осознавать эмоции других людей и умение управлять своими эмоциями и эмоциями других людей. Эта модель является иерархической, то есть процесс развития EQ начинается с осознания своих эмоций. Чаще нас учили не осознавать, а подавлять свои эмоции. Между тем подавление эмоций вредно сказывается на здоровье и отношениях с окружающими, поэтому имеет смысл учиться осознавать эмоции и нарабатывать другие способы управления ими.

Важно разделять понятия «эмоциональный интеллект», «эмоциональность» и «проявление эмоций». С путаницей между этими понятиями связаны довольно распространенные мифы об EQ: например, что человек с высоким уровнем EQ всегда спокоен и находится в хорошем настроении.

В России пока не существует надежных тестов для измерения эмоционального интеллекта, поэтому мы предлагаем вам воспользоваться таблицами для качественной оценки навыков в начале 2–5-й глав. С их помощью вы сможете определить, какими навыками уже хорошо владеете, а какие стоит развивать, основываясь на материалах этой книги.

Глава вторая

«Как вы себя чувствуете?», или Осознание и понимание своих эмоций

— Как самочувствие, гений? — весело спросил меня Хэхэльф.
— Абада! — гордо сообщил я.
Это бунабское слово является настолько универсальным, что вполне может заменить целый язык. Его многочисленные значения располагались в диапазоне между «гораздо хуже, чем следовало бы» и «все не так плохо, как могло бы быть, поэтому сегодня я не буду никого убивать»...

Макс Фрай, «Гнезда Химер»

- ❒ **Осознание эмоций. Инструменты осознания**
- ❒ **Что такое «эмоция»? Может ли «не быть» эмоций**
- ❒ **«Чувства разные нужны, чувства разные важны...», или О «положительных» и «отрицательных» эмоциях**
- ❒ **Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций**
- ❒ **Эмоциональный словарь**
- ❒ **Эмоции и мозг. Нейрофизиологические основы эмоционального интеллекта**
- ❒ **Глобальная драма эмоционального интеллекта**
- ❒ **Техники осознания эмоций. Понимание эмоций**

Человек с высоким уровнем владения навыком…		**Человек с низким уровнем владения навыком…**
Обращает внимание на свое эмоциональное состояние	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не обращает внимания на свое эмоциональное состояние
В каждый момент времени может точно определить, какую эмоцию (спектр эмоций) он испытывает	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может определить и каким-либо образом назвать свое эмоциональное состояние
Осознает изменения в своем настроении	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда его эмоциональное состояние изменяется
Может определить возможную причину возникновения той или иной эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не понимает, какие причины вызвали соответствующую эмоцию, или вообще не задумывается о причинах эмоции
Понимает, какими ощущениями в организме сопровождается появление той или иной эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может сопоставить эмоцию и ощущения в теле
Понимает, каким образом испытываемая эмоция скажется на его поведении	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не осознает последствий влияния своих эмоций на свое поведение
Понимает, когда эмоция переходит тот уровень интенсивности, при котором он еще способен ею управлять	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда «взрывается»
Учитывает свои эмоции при принятии решений или каком-либо выборе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	При принятии решений обращает внимание только на факты, цифры и аргументы

Осознание эмоций. Инструменты осознания

Итак, эмоциональная компетентность состоит из четырех навыков. Понятно, что большинству из нас хочется научиться в первую очередь управлению эмоциями. Мы так много натерпелись в течение жизни от того, что эмоции (и свои, и чужие) управляют нами, что уже, наконец, хочется взять бразды правления в собственные руки. Однако от того, что сказал великий Публий Сир о *первоочередности* осознания, никуда не деться и начинать придется именно с этого.

В отличие от участников тренинга у вас, правда, есть возможность пропустить первые две главы и сразу приступить к управлению (им-то, бедным, приходится ждать, пока мы до него доберемся...). Однако мы рекомендуем все-таки начать отсюда. Потому что, как мы увидим на материалах этой главы, у многих из нас в голове «полная каша» относительно эмоций и того, что с ними можно сделать. А как управлять непонятно чем? Какое-то общее представление про эмоции мы, конечно, имеем. Однако для управления этого недостаточно.

> Это примерно как с управлением самолетом. Кабину боинга все, наверное, в фильмах видели. И как этот самый боинг пилотируют и даже сажают совершенно не обученные этому люди, а обычные американские герои. И как они рычаги всякие двигают, кнопочками щелкают и с диспетчером разговаривают. Видели? Видели. Как вы думаете, получится у вас посадить боинг, действительно находясь в кабине самолета...

Вот так и с эмоциями. Что-то там появляется, иногда даже искрит и щелкает, но что, зачем и почему — загадка. Так что давайте начинать разбираться...

Чаще всего термин *осознание* используется в психотерапевтических текстах, когда имеется в виду «перевод в область сознания некоторых фактов, находящихся до этого в бессознательном». То есть, если не использовать термин «бессознательное», можно определить осознание как перевод чего-либо «неосознаваемого» в «сознаваемое». И необязательно это должны быть какие-то глубоко вытесненные переживания или комплексы. Мы можем неожиданно осознать самые простые факты (например, что цвет волос у меня темнее/светлее, чем у приятеля, просто оказавшись с ним перед зеркалом и обратив внимание на этот факт; до того момента он не осознавался). Чаще всего, чтобы что-либо осознать, нам все же сначала требуются некие знания и информация — в этом случае мы сможем сопоставить свой опыт или какое-то явление или событие с той информацией, которой обладаем, и таким образом *осознать* этот опыт или событие, то есть как бы сказать: «О, так вот что это!»

Проще всего понять процесс осознания на примере ощущений. Вот прямо сейчас отвлекитесь от книги и направьте внимание на свое тело. Есть ли где-нибудь в теле дискомфорт или напряжение?

Ощутили? Отлично, значит, у вас в настоящий момент произошел процесс осознания своих собственных ощущений.

Что нам необходимо для того, чтобы мы могли что-либо осознавать? В первую очередь, конечно, само *сознание*. Этот факт кажется совершенно очевидным. А что еще? Этот инструмент тоже известный, но не всегда столь очевидный.

Когда мы на своих тренингах задаем участникам вопрос: «Скажите, какие нужны инструменты для того, чтобы осознать нечто?» — то чаще всего участники отвечают: «Мозг», или «Ум», или «Сознание», после чего возникает некоторое замешательство. Тогда мы просим оглядеться и просто посмотреть на предметы в комнате, а затем *осознать*, что это за предметы.

— Осознали? — спрашиваем мы.

— Да, — говорят они.

— А что вы делали, чтобы осознать?

— Головой вертели, смотрели внимательно...

— А еще? Как вы поняли момент, в который вы стали именно осознавать, что за предметы вас окружают, а не просто видеть их?

— Ну, когда назвали предмет конкретным словом...

Ага! Словом! Вот он, еще один очень важный инструмент, необходимый нам для осознания чего-либо. *Нам важно найти слово.* Даже странно, что эта простая мысль не сразу приходит в голову.

Итак, для осознания наших эмоций, кроме собственно *сознания*, нам нужны *слова*, некий терминологический аппарат.

Давайте посмотрим, какие же у нас есть слова для обозначения эмоций? Какие бывают эмоции? Ответьте, пожалуйста.

Когда мы задаем этот вопрос аудитории, первый ответ, который мы получаем, в 99% случаев звучит как: «Положительные и отрицательные!»

Что такое «эмоция»? Может ли «не быть» эмоций?

«Положительные и отрицательные!» — интереснейшее наблюдение. Таково отношение социума к эмоциональной сфере. Мы разделили эмоции на «плохие» и «хорошие» и рассчитываем таким образом с ними справиться. Хорошие мы будем поощрять, а плохие подавлять. Вот и все. И, как ни странно, многим людям кажется, что этого достаточно.

Некоторые, правда идут еще дальше и говорят, что лучше бы эмоций вообще не было... и искренне верят, что бывают ситуации или места, где эмоций нет. Иногда проводя переговоры с заказчиками-руководителями, мы слышим от них примерно такую фра-

зу: «Вы видели проходную, когда шли сюда? Вот там они у меня, родненькие, перед проходной свои эмоции оставляют. А здесь они у меня работают».

Да и в языке есть много различных клише, подразумевающих возможность отсутствия эмоций:

— Как себя чувствуешь?

— Уже никак.

Или:

— Опустошенно.

— Уже не осталось ни мыслей, ни эмоций…

Иногда, правда, отвечают и так:

— Я себя **чувствую**… (этак многозначительно, давая понять при этом, что дальнейшие вопросы бесполезны).

Мы настолько привыкли (и, наверное, по праву) гордиться тем, что мы homo sapiens, то бишь «человек разумный», что предпочитаем всячески избегать того, что роднит нас с животными, — в первую очередь, эмоций. Ведь эмоции мешают нам думать, проявлять свою разумность.

Давайте посмотрим, может ли быть так, что эмоций вообще нет.

Прежде всего, важно понять, что такое эмоция по своей сути, для чего она была создана. Для этого, конечно, можно обратиться к академическим книгам по психологии, найти множество определений этого понятия со ссылками на другие определения, с обязательной полемикой и рассказами о том, как заблуждались и продолжают заблуждаться по этому поводу другие ученые, не принадлежащие к той научной школе, которую представляет автор данного определения…

И в конце концов выбрать для себя подходящее. Однако огромное количество определений и классификаций различной степени сложности весьма затрудняют процесс их применения на практике. Поэтому нам кажется, что для практических задач можно пойти другим путем.

> У математиков-лекторов есть изумительный прием: они начинают новую фразу со слов «Интуитивно ясно…» — и далее следует цепь доказательств. Если вам было ясно, то, возможно, вы успели за ходом мысли лектора, если нет — то… ваши трудности.

Однако некоторые вещи действительно можно считать «интуитивно ясными». Или рассматривать их с точки зрения другого языкового клише, которое называется «с позиции здравого смысла» или «с точки зрения логики». Периодически мы будем использовать такие словосочетания, имея в виду, что в этом случае мы опираемся в основном на свой практический опыт, а не на какие-либо научные данные. Итак, давайте создадим такое «интуитивно понятное», или «логичное» определение, что же такое «эмоция», которое будет достаточно простым и при этом не противоречащим основным научным подходам.

Как вы думаете, что такое эмоция?

____

____

____

Чаще всего говорят: «Реакция». Отлично! На что? На внешний раздражитель? Верно, только слово «раздражитель» имеет несколько значений и уже подразумевает раздражение, то есть некую определенную эмоцию. Поэтому мы обычно предлагаем следующее определение:

Эмоция — это реакция организма на любое изменение во внешней среде

Обратите внимание на слово «организм» в определении. Почему реакция не «человека», а именно «организма»? Конечно, эмоции есть и у животных, но мы вводим термин «организм» не для того, чтобы подчеркнуть близость к братьям нашим меньшим, а скорее для того, чтобы обратить ваше внимание на некие два условных уровня нашего взаимодействия с миром. Мы связываемся с ним на уровне логики (человека разумного) и в то же время — на уровне «организма» (на рефлекторном, инстинктивном и эмоциональном уровне), не осознавая полностью все происходящие процессы.

Конечно, эмоции возникают и в ответ на изменения в нашем внутреннем пространстве — в теле и мыслях. В каком-то смысле можно говорить, что те отделы мозга, которые сделали нас homo sapiens, то есть отвечающие за познавательные и логические процессы, также являются внешней средой для «организма», но об этом мы поговорим позже.

Итак, организм реагирует на изменения во внешней среде, а та все время меняется. Следовательно, и эмоции тоже есть всегда. Другое дело, что интенсивность этих реакций бывает разной. Представьте себе эквалайзер в музыкальном центре. Когда в музыке задействованы разные частоты и звуки громкие, то и столбики индикаторов высокие и меняются быстро, активными волнами. А когда музыка тихая, то они едва заметны. Точно так же у нас есть эмоции высокой степени интенсивности, когда все внутри бурлит, и эмоции малой интенсивности, на которые мы не обращаем внимания и поэтому нам кажется, что нет и самих эмоций.

Иногда мы говорим о том, что эмоций нет, еще и в том случае, когда не видим их ярких проявлений. Кого называют эмоциональным человеком?.. Правильно, того, кто ярко *проявляет эмоции*, громко

смеется, плачет, кричит, размахивает руками и т. д. А тот, кто этого не делает, — тот не эмоциональный. У него, следовательно, эмоций вроде как нет. Но *нет* именно *проявления* эмоций, а не самих эмоций! Помните: внешняя среда всегда меняется, следовательно, эмоции тоже есть всегда. Поэтому в смысле наличия эмоций каждый человек — эмоциональный.

Каждый из нас в любой момент времени испытывает какую-либо эмоцию или набор эмоций в некоторой степени интенсивности, и это эмоциональное состояние постоянно изменяется.

Так что говорить: «Я ничего не чувствую» или «У него нет эмоций», по сути, неверно, просто бывают периоды, когда человеку сложно выразить свое или чужое эмоциональное состояние словами.

❒ **Пример из бизнеса:** «Осознание и понимание своих эмоций и эмоций клиента»

Опыт компании American Express

Казалось бы, трудно представить себе компанию, которой программа развития эмоциональной компетентности нужна меньше, чем American Express — этой «застегнутой на все пуговицы корпорации», занятой цифрами и финансами. Однако в 1991 году компания запустила такую программу, чтобы решить проблему, не имеющую очевидного решения: более 2/3 клиентов компании отказывались страховать свою жизнь, несмотря на то что их финансовое состояние позволяло им это сделать.

Джим Митчелл, в то время руководитель направления страхования в American Express в Миннеаполисе, собрал команду экспертов для анализа этой проблемы и поиска пути, который позволил бы сделать страхование жизни более привлекательным для клиентов.

Открытие экспертов было полной неожиданностью для компании. Проблема, как выяснили исследователи, заключалась не в самом продукте — и даже не в его цене. Смотрите проще, проблема была в эмоциях.

«Барьером были негативные эмоции, — говорит Кейт Кеннон, в то время одна из руководителей AmEx, возглавлявшая команду экспертов. — Рассуждая о возможности покупки полиса, люди говорили об эмоциях, связанных с его приобретением, — чувстве страха, неуверенности, беспомощности и недоверии».

Второе открытие команды имело не менее важное значение: консультанты по финансам компании тоже испытывали негативные эмоции при взаимодействии с клиентами. «Огромное количество эмоций препятствовало их работе: неуверенность в собственной компетентности, страх перед клиентом, смущение и даже унижение, — говорит Кеннон. — В попытках решить проблему обучением консультантов тренировали давить на покупателей все сильнее. Но жесткие переговоры только усиливали негативные эмоции клиента, повышая испытываемые им дискомфорт и недоверие. С другой стороны, и консультанты оказывались в затруднительном положении: из-за необходимости усиливать давление на клиента они чувствовали себя все более бесчеловечными. В конце концов, большинство из них просто отказалось заниматься страхованием жизни».

В то же время интервью с наиболее успешными консультантами AmEx выявили, что они совершенно иначе подходят к своей работе. Они обладали способностью посмотреть на ситуацию глазами клиента, что позволяло им устанавливать с ним доверительные отношения. Они были внутренне мотивированы на продажу полисов страхования жизни. Но, возможно, главным являлось умение этих консультантов понимать свои эмоции, лучше управлять ими и не падать духом в случае неудачи.

«Мы все сидели за столом, — вспоминает Кеннон, — и тут нас осенило, что тот, кто обладает всеми этими умениями, является эмоционально компетентным». Желая проверить свою гипотезу о том, что на эффективность работы могут влиять не только технические способности, команда Кеннон организовала исследование:

одна группа консультантов прошла 12-часовой тренинг, который помог им лучше понимать свои эмоции, в то время как контрольная группа такое обучение не проходила. В ходе обучения сотрудники учились лучше понимать свои эмоции, переводить негативные эмоции в позитивные и определяли свои ценности, которые мотивировали их на работу.

В конце исследования команда Кеннон сравнила результаты продаж обеих групп. Почти 90% участников исследования, прошедших обучение, значительно повысили эффективность своей деятельности. Кроме того, эти участники демонстрировали значительно возросшую способность работать в ситуации стресса по сравнению с контрольной группой.

На основании статьи Tony Schwartz. How do you feel? // Fast Company. № 35. June 2000

«Чувства разные нужны, чувства разные важны...», или О «положительных» и «отрицательных» эмоциях

Любой может рассердиться — это легко. Но быть рассерженным на нужного человека, в нужной степени, в нужное время, для определенной цели и соответствующим способом — вот в чем сложность.

Аристотель, «Никомахова этика»

Интенсивность эмоций — один из важнейших ключей к пониманию того, что такое осознание эмоций и управление ими. Но прежде чем перейти непосредственно к интенсивности, давайте все же вспомним, какие бывают эмоции, то есть какими *словами* они определяются.

____

____

____

В этот момент участники тренинга обычно начинают вспоминать названия эмоций: «тревога», «счастье», «грусть» и т. д. Да, эти слова всем известны, только, чтобы их вспомнить, требуется предпринять некоторые усилия — они находятся не в «оперативной» памяти, надо выудить их откуда-то из глубины. Вот почему бывает так сложно осознать свое состояние: люди с трудом могут вспомнить, какими словами оно называется! «Хорошо» или «плохо» — вот и весь ответ, быстро, просто и не задумываясь. Не осознавая, а что со мной происходит *на самом деле*.

Чтобы осознавать эмоции было проще, стоит ввести какую-то классификацию эмоциональных состояний. Их существует великое множество. Одни говорят, что базовых эмоций — 3, другие — 7, третьи — 10. Мы в своей работе пользуемся максимально простой моделью, которая наиболее удобна для наработки навыков осознания своих эмоций и легко применима на практике.

Итак, если говорить об основных (базовых) эмоциях, то существует *четыре класса базовых эмоциональных состояний.* Это страх, гнев, печаль и радость. Страх и гнев — эмоции, изначально связанные с выживанием. Печаль и радость — эмоции, связанные с удовлетворенностью или неудовлетворенностью наших потребностей.

Скептический участник тренинга: *Почему именно в таком порядке?*

Да, нам часто говорят подобное: «А почему страх на первом месте?» или «Ну вот, в вашей классификации всего одна положительная эмоция, да и та на последнем месте, а остальные — отрицательные». Давайте разбираться. Страх и гнев — это самые первичные эмоции. В той или иной форме зачатки этих эмоций встречаются практически у любого живого организма. Для чего они нужны, с чем связаны? Представьте себе: два неких организма встречаются на «узкой тропинке». Что начинают они делать в первую очередь?

Каждый из них как бы сканирует другого: представляет ли «это» для меня опасность, может ли «это» меня съесть? Если «оно» может меня съесть, то реакция страха обеспечивает перестройку организма для того, чтобы спасаться. Если «оно» меня съесть не может, то что чаще всего нужно организму, чтобы поддерживать себя в жизнеспособном состоянии? Получить некий ресурс, например пищу (съесть другого) или захватить новую территорию (за нее нужно драться). Для этого требуется некая другая перестройка организма, нужная для нападения, — реакция гнева. Так что с точки зрения главной потребности организма — в выживании — страх и гнев являются очень даже положительными эмоциями. Без них люди вообще бы не выжили, а логические отделы мозга совершенно точно не имели бы достаточного времени для развития и эволюции. То есть тем, что мы homo sapiens, мы во многом обязаны именно *страху и гневу*.

Конечно, в современное время нам, к счастью, не так часто приходится встречаться с прямой опасностью для собственного выживания. Хотя иногда и бывает. Например, встречая парочку «организмов» в темном переулке, мы испытываем эти эмоции в их первоначальном смысле, и они играют важную положительную роль для нас, позволяя нам справиться с этой ситуацией.

И все же в современном мире нас больше интересует социальное взаимодействие. И оказывается, люди так устроены, что угрозу нашему эго, нашему социальному статусу эмоциональные отделы мозга воспринимают так же, как угрозу целостности нашего организма. Именно поэтому мы так сильно эмоционально реагируем на словесные выпады и критику в свой адрес, именно поэтому сотрудники «в штыки» воспринимают любые, даже незначительные изменения и именно поэтому часто нам так страшно выступить перед большой аудиторией. *Нашей первой реакцией практически на все происходящее является страх,* а уже потом мы начинаем защищаться с помощью других эмоций (чаще всего раздражения, ведь, как известно, «лучшая

защита — это нападение»). Именно поэтому страх и гнев находятся на первом месте в нашей классификации.

Итак, можно ли говорить о «положительных» и «отрицательных» эмоциях? С точки зрения организма вообще все эмоции положительны, ибо для чего-то ему нужны. Давайте теперь посмотрим на разные эмоции с точки зрения логики. Представьте себе: вы заходите в вагон метро в час пик в состоянии полного восторга и эйфории. В этом случае велика вероятность, что вас отследит какой-нибудь «организм» и из вагона вы выйдете без кошелька и без мобильника. Именно легкий страх заставляет нас заботиться о том, чтобы придерживать сумочку в метро, или заблокировать все двери автомобиля, чтобы в пробке какой-нибудь «барсеточник» не украл лежащий на сиденье кейс и т. д. С другой стороны, один из участников тренинга рассказывал, что однажды, когда он возвращался домой на автомобиле, ему позвонили, чтобы сообщить очень радостную новость. И он понял, что радость настолько захватывающая, что ему надо остановиться и выйти «выдохнуть», иначе продолжать вести машину будет опасно. Для ситуации вождения сильная эмоция радости оказалась совсем не положительной.

Поэтому с точки зрения логики есть эмоции, которые помогают нам действовать более эффективно (или так, как мы этого хотим) в конкретной ситуации, и есть эмоции, которые нам мешают. При этом для каждой ситуации эти эмоции могут быть различными. Каждый раз, оценивая, насколько «положительным» или «отрицательным» является эмоциональное состояние, стоит рассматривать контекст, конкретную ситуацию, при которой это состояние возникает. Мы предпочитаем использовать термин «адекватная» (ситуации) эмоция или «неадекватная» (ситуации) эмоция. При этом значение имеет как сама эмоция, так и степень ее интенсивности («немножко побеспокоиться по этому поводу было бы полезно, а вот впадать в панику — совершенно излишне»).

В таблице ниже приведены примеры ситуаций, когда эмоции определенного класса бывают нужны и полезны. В свободные строчки впишите ситуации из вашей жизни, когда вам требуются эти эмоции.

Эмоция	Ситуации, когда эта эмоция будет полезна
Эмоции из класса страха	• нужно просчитать риски • нужно тщательно подготовиться к важному мероприятию и все учесть • важно быть внимательным, и есть вероятность неискренности партнера (например, при подписании договоров, в сложных переговорах) • в опасных ситуациях (если вы решили перебежать дорогу на красный свет) *Ваши ситуации* ________________________________ ____
Эмоции из класса гнева	• обижают кого-нибудь из ваших близких, и вы хотите их защитить • вы собираетесь отстаивать свои интересы, настаивать на своем, убеждать, продвигать свои идеи • для достижения любых целей *Ваши ситуации* ________________________________ ____
Эмоции из класса печали	• когда важно что-то спокойно и внимательно проанализировать • когда важно действовать медленно, чтобы не совершить импульсивной ошибки *Ваши ситуации* ________________________________ ____

Окончание табл.

Эмоция	Ситуации, когда эта эмоция будет полезна
Эмоции из класса радости	• нужна атмосфера легкости и спонтанности, например при креативной, творческой работе (мозговой штурм) • когда важно что-то отметить или отпраздновать *Ваши ситуации* ________________________________ ____

Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций

Руками никогда нигде
Не трогай ничего.
Не впутывайся ни во что
И никуда не лезь.
В сторонку молча отойди,
Стань скромно в уголке
И тихо стой, не шевелясь,
До старости своей.

Григорий Остер, «Вредные советы»

В большинстве случаев проявление страха, раздражения и обиды мешает эффективному взаимодействию с другими людьми, поэтому эти эмоции в обществе и принято считать отрицательными. Эти эмоции являются наиболее социально неодобряемыми, и на запрет именно этих эмоций тратится больше всего воспитательных ресурсов. При этом в основном эти запреты *иррациональны*, то есть противоречат «рацио» — логике и здравому смыслу. По ходу книги мы будем довольно часто обращать внимание читателя на различные идеи про эмоции, бóльшая часть из которых нелогична и мешает

нам пользоваться тем ресурсом, который заложен в эмоциях. Давайте посмотрим на основные социальные запреты.

«Ничего не бойся»
(«Настоящие мужчины не боятся», «Смелость города берет»)

Если посмотреть на страх и смелость *с логической точки зрения*, то смелый человек — это тот, кто умеет преодолевать свой страх, а не тот, кто вообще его не испытывает и очертя голову рвется в бой, игнорируя все возможные опасности. Однако «смелый» и «бесстрашный» часто используются как синонимы.

Неустрашимых людей нет между теми, которым есть что терять.

Наполеон Бонапарт

В современном жаргоне, кстати, появился синоним для «бесстрашного» — «безбашенный», то есть, по сути, «без головы», «без ума», ничего не соображающий. И, как ни странно, именно в сленге таким образом отражается идея эмоционального интеллекта: ничего не боишься — значит, и головой не думаешь. Страх является предупреждением о возможной опасности; испытывать его и учитывать ту информацию, которую он в себе несет, более чем логично.

«Нельзя раздражаться»
(«Добрый человек — хороший, следовательно, злой — плохой», «Тех, кто злится, никто не любит», «Злые люди никого не любят», «Нельзя раздражаться на близких людей»)

Вроде бы все логично, только вот путаница между эмоциями и эмоциональностью снова делает свое дело. По сути, эти утверждения предполагают запрет на *проявление* сильного раздражения и гнева, а точнее на *действия*, вызванные гневом, которые могут причинить окружающим вред. Запрет на действия вполне логичен

и нужен современному обществу. Но мы автоматически переносим этот запрет на сами чувства. Вместо того чтобы признавать наличие у себя эмоций класса «гнев» и конструктивно ими управлять, мы предпочитаем думать, что этих эмоций у нас нет. Помните, как делают маленькие дети, когда не хотят чего-то видеть? Закрывают глаза руками. Не вижу — значит, того, что мне не нравится, нет. Похожим образом поступают и взрослые: подавил эмоцию — тогда ее как будто и нет. А если спрятать от самого себя собственную же эмоцию вдруг не удалось, то человек начинает мучиться чувством вины: как же я мог разозлиться на близкого, на члена семьи (особенно если тот ничего особенного и не сделал)? Значит, я злой и неблагодарный.

Мужчинам в отношении эмоции гнева немного проще. Им иногда можно испытывать и даже — о ужас! — проявлять свой гнев. Они могут ругаться, а в некоторых случаях даже и подраться.

Гораздо сложнее с эмоцией раздражения девочкам и женщинам. Девочкам никак нельзя злиться. Настоящая женщина должна быть мягкой, доброй и всепрощающей. Девочке, которая хоть как-то проявляет свое недовольство, тут же говорят: «Ты что?! Ты же девочка! Ты должна быть женственной! Тебе нельзя ругаться! Ты должна уметь прощать. Ты должна терпеть. Принимать, понимать. Ты должна быть снисходительной...» и т. д., и она навсегда оставляет мальчишкам возможность проявлять свое раздражение. А потом взрослая девочка мучается, когда ей нужно быть твердой в отношениях с подчиненными или партнером по переговорам, когда нужно настоять на своем, отстоять свои интересы и интересы своих близких, достигать своих целей — ведь для этого нужна энергия злости, раздражения. А женщина уже потеряла с ней контакт, не умеет пользоваться ею осознанно, а значит, теряет этот ресурс.

Таким образом, страх и гнев — эмоции, которые труднее и непривычнее всего осознавать. Это тоже одна из причин, почему мы

ставим их на первое место в модели эмоций, и только потом идут печаль и радость.

Печаль и радость — это эмоции, которые наблюдаются уже не у всех организмов, а только у тех, у которых появляются социальные потребности. Если вспомнить знаменитую пирамиду Маслоу*, то можно сказать, что эмоции страха и гнева больше связаны с двумя нижними уровнями потребностей (физиологическими и потребностью в безопасности), а печаль и радость — с теми потребностями, которые возникают при социальном взаимодействии с другими людьми (потребностями в принадлежности и принятии).

И хотя запрет на проявление печали и радости в социуме не столь силен... он тоже есть!

Для мальчиков существует достаточно сильный запрет на печаль — *«Настоящие мужчины не плачут»*. Казалось бы, этот запрет относится только к сильному проявлению печали, к слезам. Однако в неявной форме запрет на печаль одинаково проявляется к любому проявлению этой эмоции и у мальчиков, и у девочек. «Ты что такой грустный?» — спрашивают родители своего ребенка, лишь только он слегка задумался. С одной стороны, это оправданно. Детям действительно важно, чтобы их эмоциональным состоянием интересовались. Но иногда ребенку просто надо побыть в состоянии легкой печали, или светлой грусти, в котором легче анализировать, подумать о чем-то важном, а родители не дают ему такой возможности.

---

* Анализ человеческих потребностей и расположение их в виде иерархической лестницы — весьма известная работа американского психолога Абрахама Маслоу, знаменита больше под названием «Пирамида потребностей Маслоу». Хотя сам автор никаких пирамид никогда не рисовал. Тем не менее иерархия потребностей, изображенная в виде пирамиды, стала весьма популярной моделью мотивации личности в США, Европе и России. В большей степени ее используют менеджеры и маркетологи. *Прим. ред.*

Это может проявляться в навязчивом подбадривании «Ну давай, развеселись! Не кисни!» или просто в прозвучавшей интонации. Кстати, какая эмоция возникает у родителя, когда он видит грусть ребенка?.. Возможно, тоже грусть как сопереживание, а еще?.. Еще и некоторое беспокойство. *Что с ним? Почему ему плохо (срабатывает еще один стереотип: раз грустный — значит, что-то не так)? Я что-то делаю не так? Может быть, это я виноват?* Поэтому, иногда спрашивая: «Что ты такой грустный?» — люди имеют бессознательное намерение не только проявить сочувствие, а еще и избавиться от своего беспокойства: «Когда ты грустишь, я нервничаю, мне плохо. Немедленно прекрати».

В современной культуре печаль вообще не приветствуется. В моде бодрость, жизнерадостность и позитивность. Что бы ни случилось — найди в этом хорошее; не унывай; не ной и т. д. «У меня все хорошо!» И люди стремятся избегать грусти, печали, разочарований... и живут так... аккуратненько. Чтобы не слишком расстраиваться, если что. И тогда радость становится показной, «фальшивой». В позитивном подходе много хорошего и ценного, но в «правильном» своем понимании он не предполагает запрета на печаль (подробнее о позитивном подходе — в главе про управление эмоциями)! В нашей жизни бывают потери, расставания и разочарования, и попечалиться по этому поводу более чем естественно.

Что же насчет радости? Народная мудрость, как ни удивительно, радоваться нам тоже не рекомендует: *«Смех без причины — признак дурачины», «Много смеха — к слезам», «Громко смеяться неприлично».* Эмоция вроде бы и считается положительной... а проявлять ее все равно нельзя! Очень многие участники тренингов рассказывают, что у них есть убеждение, что если сильно чему-нибудь порадоваться, то потом ситуация непременно ухудшится. Так что лучше не радоваться вовсе. Понятно, что с такой установкой трудно жить счастливо и с удовольствием.

Большинство религий предполагает, что радость будет «в другой жизни» и ее надо еще заслужить, достойно (то есть чаще всего страдая и лишая себя многого) проживая жизнь настоящую.

Во многих культурах почитается страдание, трагизм или жертвование собой во имя кого-то (а лучше чего-то, например Великой Идеи). Только это считается «великим» и «достойным». Радость же позволительна только в том случае, если человек доставляет ее другому, а радоваться самому — удел недалеких.

Великие о радости

Люди, умеющие веселиться, не имеют денег,
а люди, имеющие деньги, не умеют веселиться.

Бернард Шоу

Борьба — вот радость жизни.

Леонид Андреев

Возможна ли в жизни радость, когда денно и нощно приходится размышлять, что тебя ожидает смерть...

Цицерон

Грубым дается радость,
Нежным дается печаль.

Сергей Есенин

Человек — единственное животное, которое умеет смеяться, хотя как раз у него для этого меньше всего поводов.

Эрнест Хемингуэй

Я тороплюсь смеяться, потому что боюсь,
как бы мне не пришлось заплакать.

Бомарше

Бывает, что улыбка во весь рот
Является причиной всяких бедствий.
И хорошо смеется только тот,
Кто может это делать без последствий.

Эдуард Севрус

Все эти установки препятствуют осознанию своих эмоций. Мы не хотим признавать, что чувствуем какую-то эмоцию, потому что чувствовать ее «нельзя» и «неправильно». Однако, только признав существование каждой из этих эмоций, можно научиться ими эффективно управлять.

Упражнение

Установки относительно эмоций

А какие установки относительно эмоций существуют у вас?

Для ответа вспомните все, что приходит вам в голову: что говорили родители, учителя или другие значимые люди, что вы читали в литературе или видели в кино, какие помните пословицы, поговорки и крылатые фразы про эмоции? Мы к этому вернемся в главе про управление эмоциями. Но вы можете прямо сейчас посмотреть на эти высказывания с точки зрения здравого смысла: насколько эти утверждения соответствуют истине? Довольны ли вы тем, как они влияют на ваше поведение и/или эмоциональное состояние? Хотели бы вы изменить какие-то из них?

____

____

____

____

____

Кстати, а как вы думаете, какая эмоция является наиболее проявляемой на работе? А наименее проявляемой?

Самая проявляемая на работе эмоция — гнев, а наименее проявляемая — радость*. Скорее всего, это связано с тем, что гнев ассоциируется с властью, контролем и уверенностью, а радость — с несерьезностью и беспечностью («мы тут собрались, чтобы делом заниматься, а не хихикать»).

Эмоциональный словарь

Итак, в нашей модели есть четыре *класса* базовых эмоциональных состояний. Это страх, гнев, печаль и радость.

Почему речь идет именно о *классах*, а не просто об эмоциях? Под словом «класс» мы будем подразумевать некий спектр (или, скорее, континуум) эмоций различной степени интенсивности. От 0 до 100%. Вернее, если вспомнить, что эмоции есть всегда и «нуля» не бывает, то давайте воспользуемся еще одним математическим приемом — обозначением «ноль плюс» (0+). Математики пользуются этим обозначением, когда хотят подчеркнуть, что величина может быть сколь угодно малой, но при этом никогда не становится нулевой.

0+% 100%

Мы подходим к самому интересному. На своих тренингах мы рисуем такую табличку и предлагаем поиграть в игру «Синонимы», то есть составить некий словарь эмоциональных слов.

* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. P. 15.

СТРАХ

0+%	1	2	3	100%

ГНЕВ

0+%				100%

ПЕЧАЛЬ

0+%				100%

РАДОСТЬ

0+%				100%

Давайте поиграем и с вами. Мы предлагаем участникам называть слова, которые обозначают эмоции сильной интенсивности, в районе 100% (часть 3 на рисунке).

Итак, как называется страх в сильной степени интенсивности? Какие есть слова для его обозначения? Ну, например, «ужас». *Вспоминайте слова и вписывайте прямо в табличку.* Отлично, теперь гнев. О-о-очень сильный гнев. Какие есть слова для такой интенсивности гнева? Подростки, например, часто используют слово «бешенство»...

Теперь печаль. Имейте в виду, «депрессия» — это клинический диагноз, а не эмоция ☺. Хотя в современном языке это слово часто употребляется для описания эмоционального состояния.

Ну и, наконец, радость. «Зашкаливающая», переливающаяся через край радость.

С этой частью все пока просто. Не так уж долго приходится задумываться, и появляются слова. Чаще всего это: ужас, паника, кошмар для класса страха. Ярость, ненависть, бешенство для гнева. Горе, тоска, скорбь, депрессия (ладно, пусть тоже будет ☺) для печали. И для радости — восторг, счастье, эйфория.

Давайте заполнять среднюю часть (примерно от 20 до 80% интенсивности эмоции). Здесь уже немного сложнее, хотя, в общем, слова тоже находятся. Тревога, беспокойство, испуг, опасение, боязнь. Злость, агрессия, раздражение, недовольство. Уныние, грусть, апатия, неудовлетворенность. Веселье, удовольствие, позитив, смех.

Кстати, со словами для радости (для нашей самой любимой, положительной эмоции!) бывает почему-то сложнее всего. Обратите внимание, «смех» и «позитив» — это все-таки не эмоции. Смех — скорее действие, а позитив — способ мышления. Помните, мы говорили о цене за тот единственный способ управления эмоциями, который мы знаем, — подавление? Давим мы сразу всю эмоциональную сферу, так что радоваться мы тоже разучились и слов в языке для этой эмоции вспоминается меньше всего.

Ну и, наконец, самая первая часть таблицы. В районе 0+, с чего начинаются эмоциональные состояния. Точно так же, давайте искать слова, начиная со страха. «Беспокойство?» — говорят участники. «Опасение?»... Согласитесь, беспокойство и опасение — это уже 15–20% интенсивности. А меньше 5–10%?..

Да, именно с этим и сталкиваются участники, пытаясь подобрать какие-то слова. Найти подходящие слова не получается ни для страха, ни для гнева, ни для печали. Возникает легкий ступор. Иногда участники начинают спорить и говорить, что «беспокойство» — это как раз в самой начальной области страха, а «недовольство» — в области гнева. Давайте посмотрим. Нам удалось подобрать слово, более-менее адекватно отражающее состояние радости в самом-самом ее начале, примерно от 0+ до 5%. Это слово «спокойствие».

Скептический участник тренинга: *Так со спокойствия любая эмоция начинается!*

И гнев, и страх, и печаль! Не только радость!

Да, так тоже иногда говорят. Давайте еще раз вдумаемся в слово «спокойствие». Покой… То есть некое состояние, когда все потребности, актуальные на данный момент, удовлетворены, и тогда возникает этакая тихая радость. Скорее, это все же состояние из спектра радости. Очень-очень крошечная, малюсенькая, НО — радость! Страх и гнев начинаются с чего-то другого, про что участники иногда говорят: «Ну, какое-то предчувствие», «Какой-то *дискомфорт*», то есть не спокойствие, а, наоборот, неспокойствие. Но слов, которые называли бы страх, гнев или печаль в самом зачаточном состоянии, *нет*. То есть в языке их нет в принципе. Причем не только в русском языке, но и в известных нам европейских языках их тоже нет. Во время своего участия в III международном конгрессе по эмоциональному интеллекту в 2011 году мы заполняли эту табличку вместе с залом, в котором сидели представители Чехии, Испании, Германии. Им тоже не удалось подобрать слов в левой части таблицы.

В итоге наша таблица имеет примерно следующий вид:

0+% 100%

СТРАХ

Волнение	Боязнь	Тревога	Паника	
Беспокойство	Испуг	Страх	Кошмар	Ужас

ГНЕВ

Раздражение	Сердитость	Злость	Ненависть	
Недовольство	Агрессия	Гнев	Бешенство	Ярость

ПЕЧАЛЬ

Грусть	Печаль	Хандра	Тоска	
Расстройство	Уныние	Апатия	Несчастье	Горе

РАДОСТЬ

	Умиротворение	Удовольствие	Счастье	Экстаз
Спокойствие	Веселье	Радость	Восторг	Эйфория

Мнение руководителя

Мало кто знает, когда и при каких обстоятельствах изречение Галифакса «кто владеет собой, тот владеет миром» было трансформировано в «кто владеет информацией, тот владеет миром» (Н. Ротшильд), но действительно на какое-то время первоисточник был практически забыт. Я не стану утверждать, что фраза «кто владеет информацией, тот владеет миром» утрачивает свою актуальность, тем не менее у меня есть стойкое ощущение того, что мы возвращаемся к истокам…

Все больше людей осознают, что в условиях перенасыщенности информацией и ее широкой доступности остается большое количество сложностей, зависящих от чего-то еще; чего-то все-таки недостает для «владения миром». Ключевым показателем потенциала человека к развитию становится learning ability — понятие, несомненно, более широкое, чем просто способность к обучению. Оно включает и способность к освоению новой информации, и восприимчивость к изменениям, и особую эмоциональную чуткость, так называемую эмоциональную компетентность (EQ), и владение собой — основу основ концепции EQ. Только осознавая себя, свои реакции, мотивы, эмоции, мы можем развиваться.

Олеся Силантьева,
менеджер по персоналу и административным вопросам,
крупная фармацевтическая компания

Эмоции и мозг. Нейрофизиологические основы эмоционального интеллекта

Иногда мои мысли ну никак не могут
между собой договориться, да и чувства тоже;
не мозг, право слово, а целое народное собрание.

Иэн Бэнкс, «Осиная фабрика»

В начале главы мы говорили о том, что для осознания нам нужны два инструмента: сознание (мозг) и слово.

Мы с вами уже выяснили, что происходит со словами: для состояний страха, гнева и печали, то есть тех эмоций, которые в социуме называют «отрицательными», нет слов для выражения их низкой интенсивности.

Теперь давайте посмотрим, как устроен наш мозг и как это влияет на процесс осознания эмоций.

Чаще всего, говоря о мозге, мы имеем в виду только определенную его часть, ту, которая отвечает за нашу логику и разум, «думает». Например, популярное сейчас сленговое выражение «взорвать себе мозг» означает много думать о чем-либо. Или «у него на это мозгов не хватает», «надо это обмозговать» и т. д. Даже толковые словари Д. Н. Ушакова и В. И. Даля приводят для слова «мозг» как одно из значений «ум, умственные способности».

Однако по факту при этом мы говорим только об одной части мозга, которая называется «неокортекс». Неокортекс — то есть «новая кора», эволюционно появившаяся последней часть мозга, наиболее развитая только у человека. Неокортекс отвечает за высшие нервные функции, в частности за мышление и речь. Именно благодаря неокортексу мы можем логически мыслить, оперировать цифрами, планировать, понимать юмор и иронию, контролировать внимание и вспоминать ту информацию, которая нам сейчас необходима. Именно благодаря ему мы носим гордое имя homo sapiens. Правда, ему же надо сказать «спасибо», например, за самокритику — другие «организмы» к этому не способны.

При этом очевидно, что это не весь мозг, а только его часть. Мозг имеет сложную структуру, различные отделы, отвечающие за разные функции нашего организма. Все эти отделы находятся в достаточно сложных взаимосвязях. Эти связи и структуры окончательно еще не изучены, и все-таки некоторое представление об этом человечество имеет.

Для нашего дальнейшего повествования имеют значение еще две структуры мозга, отвечающие в самом общем смысле за наш эмоциональный мир: это лимбическая система и рептильный мозг. В некоторых источниках можно найти деление мозга в целом на три части: кортекс, лимбическая система и рептильный мозг. И когда мы в книге используем термин «организм», мы в некотором смысле подразумеваем работу других отделов мозга, кроме неокортекса. Итак, что же они делают?

Лимбическая система есть также у птиц и низших млекопитающих. Она отвечает за обмен веществ, частоту сердцебиения и кровяного давления, гормоны, обоняние, чувства голода, жажды и полового влечения, а также сильно связана с памятью. Лимбическая система, придавая эмоциональную окраску полученному нами опыту, способствует обучению: те способы поведения, что доставляют «приятное», будут усиливаться, а те, что влекут «наказание», — постепенно отторгаться.

Что интересует нас больше всего с точки зрения эмоционального интеллекта, это то, что лимбическая система отвечает за эмоции, чувство «тепла» (в эмоциональном смысле), привязанности и любовь. И если, говоря «мозг», мы обычно имеем в виду «неокортекс», то говоря «сердце»... мы, как ни странно, тоже имеем в виду мозг, а именно лимбическую систему. Высказывания «чувствовать сердцем» или «сердцу не прикажешь» в наибольшей степени можно связать с работой именно лимбической системы.

Именно лимбической системе мы обязаны тем, что при виде человека, который нам нравится, у нас учащается пульс и подскакивает давление; что, ощутив знакомый запах, мы тут же погружаемся в воспоминания и переживаем связанные с ними эмоции; что в месте, с которым связаны приятные воспоминания, у нас улучшается настроение. Благодаря лимбической системе мы чувствуем себя расслабленно физически, когда чувствуем себя хорошо эмоционально,

испытываем оргазм и лучше всего помним именно те моменты, когда испытывали сильные эмоции.

С другой стороны, ей же нужно сказать «спасибо» за то, что мы можем накричать на близкого человека в сильном раздражении, испытываем чувство страха и беспокойства, за разнообразные фобии и боязни (например, боязнь пауков или мышей) и за существование депрессии.

Древнейшая часть мозга — рептильный мозг — существует и у предшественников млекопитающих, рептилий, откуда и происходит его название. Эта часть мозга управляет дыханием, кровообращением, движением мускулов и мышц тела, обеспечивает координационные движения рук при ходьбе и жестикуляцию при речевом общении. Этот мозг функционирует у новорожденных, а также в случае «измененных состояний сознания» или во время комы.

В рептильном мозге собирается и/или хранится личная генная (наследственная) информация, а также постоянно принимаемая сенсорными рецепторами (глаза, нос, уши, кожа) информация об окружающем мире и изменениях в нем. Память рептильного мозга функционирует отдельно от памяти лимбической системы и неокортекса, то есть отдельно от сознания. Таким образом, именно в рептильном мозге находится наше «бессознательное».

Рептильный мозг отвечает за наше выживание и самые глубокие инстинкты: добывание пищи, поиск убежища, защиту своей территории (и защиту матерями детенышей). Когда мы чувствуем опасность, этот мозг запускает реакцию «бей или беги».

Когда рептильный мозг проявляет доминирующую активность, человек теряет способность мыслить на уровне неокортекса и начинать действовать автоматически, без контроля сознания. Когда это происходит? В первую очередь в случае прямой опасности жизни. Поскольку рептильный комплекс более древний, значительно более быстрый и успевает обработать намного больше информации, чем

неокортекс, именно ему поручила мудрая природа принимать решения в случае опасности. Если вам случалось чуть не попасть в автомобильную аварию или подобную ситуацию, может быть, вы помните ощущение, при котором ваши руки и ноги автоматически выполняли какие-то действия — впоследствии оказавшиеся единственно правильными. Именно рептильный комплекс помогает нам «выжить чудом» в критических ситуациях. Без всякого контроля со стороны вашей сознательной части. Что называется, «ничего подумать не успел». И действительно, неокортекс бы не успел взвесить и тщательно проанализировать дорожную обстановку, ему нужно гораздо больше времени на анализ, поэтому рептильный комплекс «отключил» его и «принял командование на себя». И только когда все уже кончилось, снова включается неокортекс и изумленно спрашивает: «Что это было?»

Но, кроме того, угрозу нашему эго, нашей социальной целостности этот мозг может воспринять как угрозу жизни. Возникает вопрос: каким образом он распознает, что ситуация социального взаимодействия может быть угрозой, и что происходит в этом случае?

Неокортекс и рептильный комплекс не могут взаимодействовать друг с другом непосредственно, а только через находящуюся между ними лимбическую систему. Повлиять логикой на свою самую «животную часть» напрямую невозможно. Согласованно действуют только две «соседние» части мозга. Скажем, рептильный мозг вместе с лимбической системой создают влюбленность и помогают нам выбрать наиболее подходящего нам партнера с точки зрения природы. А неокортекс вместе с лимбической системой подавляют инстинктивное желание сразу «дать в глаз» обидчику — в случае если мы находимся на деловых переговорах.

Неокортекс может повлиять на рептильный комплекс через лимбическую систему, то есть через эмоции. Вероятно, именно по интенсивности эмоций рептильный комплекс делает вывод о том,

что ситуация становится опасной... и забирает контроль за действиями себе.

Последние нейрофизиологические исследования выявили интереснейшие механизмы взаимодействия разных отделов мозга, хотя, как вы увидите, эти механизмы и раньше были нам интуитивно понятны. Эти механизмы таковы: пока интенсивность эмоциональных сигналов не очень высока, отделы мозга взаимодействуют нормально и мозг в целом функционирует эффективно. Но при превышении какого-то определенного уровня интенсивности эмоциональных сигналов функционирование изменяется. Возникают сбои во взаимодействии, нарушаются нейронные связи, неокортекс обрабатывает не всю информацию и вообще начинает работать не в полную силу. Таким образом, резко снижается уровень нашего логического мышления. Можно сказать, что ситуативно в этот момент снижается, и причем значительно, уровень нашего IQ.

Впрочем, исследования только подтвердили то, о чем мы и раньше знали.

«У страха глаза велики». О чем эта поговорка? О том, что, испытывая сильный страх, можно увидеть (напридумывать) то, что не является истинным, логичным, рациональным. Или, например, забыть то, что знал (как случается с некоторыми студентами на экзаменах: все выучил, но от страха на экзамене не мог вспомнить).

А вспомните, например, ситуацию, когда вы сильно поскандалили с каким-нибудь хорошим знакомым или близким человеком. (Если у вас такого не было, вспомните, приходилось ли вам наблюдать за ссорой кого-нибудь из своих знакомых или, в крайнем случае, теледебаты). Очень часто после подобных скандалов мы говорим себе: «И зачем я ему все это наговорил? Чем только я думал?» Вот именно! Думать было нечем. То есть наши рациональные отделы мозга никуда не делись, но их способность думать была существенно снижена под влиянием сильного гнева.

А когда в сильной тоске или так называемой «депрессии» люди говорят себе: «Выхода нет, никакого решения проблемы не существует», а через какое-то время находят это решение — знакомая ситуация? Решение находится лишь тогда, когда каким-то образом удалось снизить интенсивность печали, поскольку до того действительно придумать что-либо не получалось.

Радость, когда она зашкаливает, тоже отключает мыслительную деятельность, недаром чужие эйфорические состояния вызывают у окружающих некие опасения («неизвестно, что придумает этот чересчур веселящийся субъект»). Знаете такое состояние, как «юношеская влюбленность»? Мир в розовом свете, вечная весна, и когда через какое-то время мама говорит: «Сынок, где же были твои глаза, когда ты женился? Ведь с самого начала было видно, что вы не подходите друг другу», то теперь уже эмоционально компетентный сын философски отвечает: «Ты знаешь, мама, глаза-то были на месте, но сигналы, которые они посылали, не все доходили до неокортекса, в связи с высоким уровнем возбуждения эмоции 4-го класса, то есть радости» (ну или примерно что-то в этом роде ☺).

Глобальная драма эмоционального интеллекта

Итак, мы дошли до самого печального, может быть, даже драматичного факта. Мы говорим, что осознание эмоций важно, что это первичный процесс для развития эмоциональной компетентности. При этом для эмоций сильной интенсивности (о которых мы много знаем и для обозначения которых имеем много слов) у нас нет непосредственно осознающего инструмента — мозга (вернее, он очень плохо работает). А для эмоций низкой интенсивности, когда этот инструмент работает великолепно, нет слов — другого инструмента осознания. Есть очень узкая область где-то посередине, где мы можем

осознавать эмоции… но тут нам тоже кое-чего не хватает. А именно навыка, привычки *планомерно* обращать внимание на свое эмоциональное состояние.

Это и есть *глобальная драма эмоционального интеллекта*. Без осознания эмоций мы не можем ими управлять… но осознать эмоции очень трудно, практически невозможно!

	СТРАХ Опасение Беспокойство Страх Тревога	Паника Ужас
	ГНЕВ Недовольство Раздражение Досада Гнев	Ненависть Ярость
	ПЕЧАЛЬ Расстройство Грусть Печаль Уныние	Горе Апатия
Спокойствие	**РАДОСТЬ** Удовольствие Радость Веселье Восторг	Эйфория

Впрочем, если посмотреть на эту ситуацию с другой стороны, в этом есть и огромный позитив. И связан этот позитив опять-таки с осознанием. Мы осознали некую принципиальную трудность в области эмоционального интеллекта. Назвали словом. Теперь у нас есть выбор — мы можем продолжать и дальше жить с этим, ничего не делая, можем забыть об этом, а можем переформулировать эту трудность как задачу и начать ее решать. Например, начать планомерно нарабатывать навык осознания своих эмоций.

И для начала попытаться научиться отслеживать эмоции низкой интенсивности и осознавать их. Как же это сделать, если у нас нет слов?

1. На самом деле в русском языке есть инструменты для формирования необходимой нам лексики. Эти инструменты называются суффиксы, и некоторые группы во время тренинга вписывают себе в табличку «раздражулька», «грустинка», «опасеньице», «кошмарик» и им подобные слова. Один из наших менеджеров, испытывая страх в начальной стадии, говорит: «У меня “бояки”». Некоторые участники тренингов с удовольствием занимаются таким словотворчеством.
   Кстати, интересный факт. Язык имеет инструменты для образования новых слов, обозначающих эмоциональные состояния, — те самые суффиксы, но людям это не приходит в голову. Вот она, сила социальных запретов на эмоции. Хотя в подростковых тусовках процесс словотворчества и идет, постоянно создаются новые слова типа «голимо», «отстой», «стрёмно», все же они обозначают скорее эмоции уже достаточно сильной интенсивности. Многим, наверное, известен такой факт, что в языках народностей Севера существуют десятки слов для обозначения видов снега или оттенков белого цвета. Это понятно, ведь в зависимости от того, какой сейчас снег или насколько он белый, зависит, можно ли идти на охоту или стоит ли укреплять жилище, чтобы переждать буран.
   То есть слова очень важны в тех областях, которые связаны с выживанием. Эмоции тоже связаны с выживанием, а также с процветанием, успешностью и эффективностью, только пока социум в целом еще не до конца осознал этот факт. (Когда мы начинали писать эту книгу, сло́ва «печалька» еще не приду-

мали. И вот как будто социум услышал наш призыв, оно появилось сначала в интернет-сообществе, а сейчас уже известно почти всем. На некоторых форумах нам даже встречались слова «раздражулька» и «страшулька».)

2. Некоторые участники тренингов воспринимают нашу таблицу базовых классов эмоциональных состояний достаточно прямолинейно и пользуются таким способом идентификации своего эмоционального состояния: «Я чувствую эмоцию из 2-го класса примерно на 5–8%» или «Я в 1-й четверти печали».

   Эти два способы хороши для осознания, но ими, к сожалению, трудно пользоваться, сообщая другим людям о своих эмоциях. В тренинге участники легко общаются, используя такие фразы, однако люди, незнакомые с этой моделью, могут не понять, что вы имеете в виду.

3. Если не находится одного слова для обозначения эмоционального состояния, то можно использовать словосочетания. Например: «Я чувствую какое-то начинающееся раздражение».

Не так важно, какой способ выбрать. Гораздо важнее начать процесс осознания эмоций, понимая, что это не так просто, как кажется на первый взгляд, к тому же еще и непривычно.

Задание

«Напоминалки»

Организуйте систему напоминаний в своем телефоне (не менее двух напоминаний в день). Сделайте это случайным образом. В момент возникновения сигнала определите, какие эмоции вы испытывали непосредственно перед сигналом (скорее всего, в момент

сигнала вы будете испытывать легкое раздражение ☺), запомните их и запишите.

Задание

«Дневник эмоций»

Приобретите тетрадь или блокнот. Определите для себя наиболее удобное время (утро, вечер). В это время вы ежедневно будете записывать результаты работы за день. На протяжении всего дня отслеживайте, какие эмоции вы испытываете, чем вызваны эти эмоции, определяйте общий фон настроения.

В выбранное вами время зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите также, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент.

Записывайте свои наблюдения в свободной форме или в таблице:

Факт (ситуация, человек)	Мысли	Физические ощущения	Эмоции

Обычный участник: *Ну ладно, ладно, поняли мы про осознание! Давайте уже к управлению переходить!*

Конечно, людям, которые хотят развивать свой эмоциональный интеллект, гораздо интереснее освоить навык управления своими эмоциями. Осознание эмоций само по себе значительно менее интересно и привлекательно, ведь хочется же сразу управлять! Кроме того, осознание эмоций выглядит очень легко, просто и понятно… но от знания и понимания до навыка лежит огромная пропасть.

Что это означает в случае с навыком осознания своих эмоций? С точки зрения знаний он выглядит очень простым и доступным,

но на практике большинство людей не могут определить, что они чувствуют в конкретный момент времени. Попробуйте определить прямо сейчас, что вы чувствуете…

И обратите внимание, как это непросто сделать.

Помимо глобальной драмы эмоционального интеллекта, главная из причин, почему нам так сложно разбираться со своими эмоциями, — нас никто и никогда не учил это делать. Более того, традиционно большинство людей всю сознательную жизнь приучали к тому, чтобы прятать, скрывать, контролировать, подавлять эмоции. А вместо этого — думать. И мы все время думаем, думаем, думаем…

Сколько вам лет сейчас? И представьте, практически все это время вас *отучали* понимать, что вы чувствуете. Если вообразить, сколько лет у нас ушло, чтобы научиться прямо противоположным вещам, становится немного яснее, почему понимать собственное эмоциональное состояние взрослым, умным, образованным людям оказывается так невероятно сложно!

На самом деле нам только кажется, что мы не умеем или нам сложно управлять своими эмоциями. Управлять как раз не так сложно, и каждый знает огромное количество способов, как это сделать. Проблема в том, чтобы использовать нужный способ в нужный момент — а это значит осознать эмоцию и понять, что с ней уже необходимо что-то сделать. И именно потому, что мы не умеем осознавать эмоции, мы не умеем и управлять ими. Простой пример: случалось ли вам, общаясь с достаточно раздраженным человеком, сказать нечто вроде: «Ты не мог бы говорить со мной поспокойнее?» или «Что ты так злишься?» Что мы чаще всего слышим в ответ? «Да я спокоен!», «Я совершенно не злюсь!» Человек в таком состоянии не может ничего сделать со своим раздражением, потому что он просто не *осознает*, что раздражен! Ему и в голову не придет как-нибудь поуправлять своими эмоциями, потому что он искренне уверен, что он «спокоен». И только потом, пару дней спустя, может быть, он скажет: «Извини,

что-то я тогда погорячился». То есть осознает свое состояние «задним числом». А может быть, даже и пару дней спустя, и позднее так и не поймет, в каком состоянии он на самом деле находился.

Да, нарабатывать навык осознания своих эмоций — это не самый увлекательный процесс: напоминалки, дневники… В то же время вспомните, как вы учились водить машину, играть на пианино, плавать, кататься на лыжах, выступать публично… Наработка любого навыка начинается с простых и достаточно скучных действий. Но только если вы научитесь выполнять эти действия хорошо, через какое-то время вся деятельность целиком будет получаться у вас легко и красиво. Так же происходит и с навыками эмоционального интеллекта: осознание — нелегкий процесс, но именно те, кому удалось хорошо наработать этот навык, потом легче могут управлять как своими эмоциями, так и эмоциями других людей.

И поскольку людей особенно интересует управление эмоциями, важно также понимать, что само по себе осознание уже является управлением. Во-первых, потому что предоставляет возможность ответственного выбора своего состояния и действий (вместо неосознанных действий под влиянием какой-то эмоции). И, во-вторых, потому что существует процесс, обратный отключению логики при сильных эмоциях. Осознавая эмоцию, мы тем самым целенаправленно «включаем» мыслительный процесс, а следовательно, и снижаем уровень эмоций.

> Одна из участниц тренингов рассказывала: «Очередная “напоминалка” застала меня в ходе разговора с подчиненной. Та сделала много ошибок, я была сильно раздражена и уже начинала разговаривать “на повышенных тонах”. И тут чувствую: в кармане вибрирует… “Напоминалка”…
> Как ни смешно, это тут же позволило мне существенно успокоиться и продолжить разговор в гораздо более конструктивном русле».

Лирическое отступление Сергея

В студенческие годы у нас на физфаке существовала небольшая веселая компания товарищей, которую мы называли «Фракция умных». Это действительно были очень умные ребята, легко решающие любые задачи по математическому анализу или теоретической электродинамике. Кроме того, они любили развлекаться решением различных головоломок и логических задач, а также предлагать их другим студентам (не членам фракции) и забавляться, наблюдая, как те напрягают мозги.
Однажды была предложена такая задача:

Существует некий город, в котором живут семейные пары. В этом городе есть ряд правил и традиций. Все мужчины в городе очень сильно озадачены прояснением вопроса, верны ли им жены. Они постоянно пытаются это выяснить. Причем традиция предписывает им делать это путем анализа и логических вычислений. (Все мужчины хорошо разбираются в математике и логике.) Нельзя просто установить за женой слежку. Если какая-либо из жен изменяет мужу, то это сразу становится известно всем мужчинам в городе, кроме самого мужа. Так тоже велит традиция. Если мужу удалось вычислить измену, то в ближайшую ночь он должен с позором изгнать жену из дома и утром сообщить об этом всему городу на общем сходе. После чего ему будет дана новая жена, с которой он уже точно будет счастлив все оставшиеся дни. Поэтому практически все свое время каждый мужчина думает над алгоритмом вычисления того, верна ему жена или нет. Такой вот странный город.

Однажды утром на всеобщий сход пришел мудрец и сказал: «В городе есть неверные жены!» Вопрос: «Что после этого произойдет в городе?» (Подсказка — мужья смогут найти алгоритм.) Такая вот странная задача.

Вволю позабавившись над нашими мыслительными потугами, один из членов фракции, наконец, выдал решение:

Представьте, что в городе всего одна неверная жена. Тогда об этом все знают, кроме ее мужа. По мнению мужа, соответственно, неверных жен в городе нет (потому что про чужих жен он все знает). И когда мудрец сообщил о наличии неверных жен, то тут-то он и вычислит ее и в первую же ночь выгонит из дома, а наутро сообщит об этом. Если жен две, то каждый из их мужей знает о наличии только одной из них и поэтому будет ожидать, что по прошествии одной ночи она будет изгнана своим мужем (ведь каждый из мужей теперь может воспользоваться алгоритмом вычисления). Когда утром никто не сообщает об изгнании, то они понимают, что есть еще вторая и, следовательно, это его жена. Две жены будут выгнаны во вторую ночь. Три — в третью, поскольку каждый из трех мужей знает про двоих жен и будет ожидать, что на вторую ночь их выгонят. И т. д. Таким образом, после сообщения мудреца все N неверных жен, которые есть в городе, будут изгнаны в N-ную ночь.

Вот так простенько и со вкусом. Применяем метод математической индукции. Но дальше кто-то задал вопрос, на который тогда мы, кажется, так и не ответили.

Если в городе несколько неверных жен, тогда и так все знают о том, что они есть в городе. Встает вопрос:
Какую новую информацию принес в город мудрец?

Вот тут уже зависли все, в том числе и «фракция умных». Было высказано много идей. В частности, что он просто задал точку отсчета, что он задал возможность применения подобного алгоритма, что вопрос сформулирован некорректно, что надо определиться с термином, что такое информация, и в зависимости от этого отвечать на вопрос. К единому мнению мы тогда так и не пришли. Может быть, можно сформулировать ответ так:

Мудрец принес в город новый уровень осознания известных и до того фактов.

Глобальная драма эмоционального интеллекта как раз и становится таким новым уровнем осознания, связанного с нашим эмо-

циональным миром. Переход на этот уровень помогает участникам преодолевать сложности, связанные с процессом осознания эмоций.

Техники осознания эмоций. Понимание эмоций

Именно те страсти, природу которых мы неверно понимаем, сильнее всего властвуют над нами. А слабее всего бывают чувства, происхождение которых нам понятно.

Оскар Уайльд

— Эмоции и тело. Осознание эмоций через телесные ощущения и наблюдение за собой
— Осознание эмоций и понимание эмоций
— Эмоциональные «коктейли»
— Еще раз о страхе и гневе. Как мы «защищаемся» от страхов
— Можно ли злиться на себя?
— Эмоции и мотивация
— Принятие решений. Эмоции и интуиция
— Взаимовлияние эмоций и логики
— Что бывает, когда мы не успеваем вовремя осознать свои эмоции?

Эмоции и тело. Осознание эмоций через телесные ощущения и наблюдение за собой

Какие же есть *способы* для наработки навыка осознания? То есть для того, чтобы произвольно в любой момент времени ответить на вопрос «Что я сейчас чувствую?». Если нам удалось принять некий терминологический аппарат, это еще не означает, что мы освоили навык.

При этом не стоит путать умение осознавать эмоции в *нужный* момент с «постоянным нахождением в рефлексивной позиции, отку-

да и до психотерапевта недалеко» (фраза одного из участников дискуссии в форуме, посвященном эмоциональному интеллекту). Само слово «осознание» у многих вызывает ассоциации с йогой или восточными учениями, личностными практиками и часами глубокого погружения в себя. Где современному работающему человеку найти на это время? Да и этим практикам еще тоже надо научиться! Да так я больше вообще ничем не буду заниматься, только осознавать, что там у меня изменилось в левой пятке! Такой поток мыслей и ассоциаций часто отбивает у людей бизнеса всякую охоту заниматься осознанием эмоций...

Однако в осознании эмоций важно выбрать именно нужный момент, когда стоит обратить внимание на свое эмоциональное состояние. И это, наверное, основная сложность — определить этот момент.

Что значит обратить внимание на свое эмоциональное состояние? Эмоции живут в нашем теле. Благодаря лимбической системе возникновение и изменение эмоциональных состояний практически немедленно вызывает какие-либо изменения в состоянии тела, в телесных ощущениях. Поэтому процесс осознания эмоций — это, по сути, процесс сопоставления телесных ощущений с каким-то словом из нашего словаря или набором таких слов.

Существует теория, что люди делятся на кинестетиков, визуалов и аудиалов по их способу взаимодействия с окружающим миром. Кинестетикам ближе и понятнее ощущения, визуалам — зрительные образы, аудиалам — звуки. И видимо, кинестетикам описанный выше способ осознания эмоций будет вполне удобен. Что же делать другим, с чем сопоставлять эмоциональные термины? Прежде всего, давайте уточним эту теорию. Если человек визуал, это не значит, что он ничего не ощущает и не слышит, просто информация, которую он получил через ощущение, скорее всего, в его внутреннем простран-

стве преобразуется в какой-нибудь образ. И кроме того, поскольку эмоции живут в теле, то проявляться они будут не только на внутреннем уровне в виде ощущений, но и на внешнем, в так называемых невербальных проявлениях (в позе, мимике, жестах, расположении в пространстве), а также в звучании голоса (скорости речи, тембре, интонации). Поэтому тем, кому трудно понимать свои ощущения, будет полезен навык выхода в «метапозицию», умение как бы увидеть и услышать себя со стороны. Попробуйте представить себя как бы сторонним наблюдателем, может быть, видеооператором, который наблюдает за вами, и тогда, возможно, вы заметите, что слегка вдавливаете голову в плечи (страх), или постоянно указываете пальцем на собеседника (какая эмоция?), или говорите более высоким голосом (какая эмоция?), или ваша интонация немного иронична (какая эмоция?).

Итак, чтобы осознать эмоцию, нам нужны *сознание, терминологический аппарат* и навык обращать внимание на себя, а для этого нам нужна *тренировка*.

Тренировка. То есть планомерное освоение навыка вспоминать о том, что есть эмоции, и осознавать их, что называется, «впрок». Вспоминайте, как вы учились ходить. ☺

> Интересно понаблюдать, когда на тренингах мы предлагаем участникам это сделать, то в первый миг возникают мимические сигналы, свидетельствующие о том, что люди пытаются что-то вспомнить, и лишь затем — улыбка. Все-таки как велика в нас сила ментальности и интеллектуальности! Команда «Вспоминайте» обращена к памяти, к «IQ-процессам», и мы как люди умные должны соответствовать этому званию. Сказали: «Подумай» — немедленно начинаем думать, сказали: «Вспоминай» — начинаем вспоминать.

Давайте лучше вспомним другие процессы, которые нас учили делать планомерно. Это проще.

Сначала мы делали так:

/ / / / / / / / / / /

Потом так:

ℓ ℓ ℓ ℓ ℓ ℓ ℓ ℓ

Потом так:

О О О О О О О О

А и У — АУ. «Когда кто-то заблудился в лесу».
У и А — УА. «Так “разговаривают” маленькие дети».

А еще:
1 + 1 = 2; 1 + 2 = 3...

Помните?
Вот поучили бы нас тогда еще...

— Скажите, дети, когда люди встречают волка, какую эмоцию они испытывают?
— ...
— Правильно, страх. А когда собаку?
— ...
— Правильно, тоже страх. А чем эти страхи отличаются?
— ...
— Правильно, волк страшнее*.

---

* Кстати, сейчас уже начинают появляться занятия для развития эмоционального интеллекта детей, и все больше книг и статей для родителей, посвященных развитию EQ.

Ну или нечто подобное. В детском возрасте значительно проще развивать навыки эмоционального интеллекта, взрослым уже существенно сложнее. Ведь дети учатся с радостью. У них есть естественный интерес к этому процессу. Обучение взрослых — это другой процесс. Он даже называется по-другому — андрагогика. Основное отличие андрагогики от педагогики заключается в том, что естественный интерес к обучению у взрослых гораздо слабее. Им нужно четко понимать, зачем им получать новые знания и навыки. И еще один очень важный факт. Взрослые, они УМНЫЕ. Они просто так, впрок ничего делать не будут. Им нужно рациональное обоснование своей деятельности.

(Очень вероятно, что процесс обучения взрослых умению ходить значительно бы затянулся. «А зачем? — для начала спросили бы взрослые. — Мы и так прекрасно умеем ползать. Чем ходить лучше?» — «А вы знаете, — обязательно заметил бы кто-нибудь, — что прямохождение увеличит нагрузку на позвоночник?»... и т. д.)

Дети чаще всего *радуются* чему-либо новому, а взрослые по поводу всего нового испытывают что? Что-то из первого класса.

На тренингах нашим участникам приходится не менее 20 раз в день отвечать на вопрос: «Как вы себя чувствуете?» Причем ответы: «Никак» или «Нормально» не принимаются. Тренеры обязательно уточнят: «Какие *эмоции* ты сейчас испытываешь?» Вне тренинга мы предлагаем почаще задавать этот вопрос самому себе; иначе говоря, создать в себе некоторого внутреннего «задавальщика вопросов», внутреннего «тренера». По изложенным выше причинам сделать это очень непросто. Но многие справляются с этой трудностью. Поэтому если авторам книги удалось убедить вас в ключевой важности 1-го навыка эмоциональной компетентности — *осознания*, то этот способ для вас. Если не удалось авторам, убедите себя сами ☺. Это действительно важно.

Вспомните задания про «напоминалки» и дневник эмоций.. По нашему опыту тренингов мы можем предположить, что при-

мерно 10% читателей решили выполнять эти задания, а у остальных не нашлось времени и рационального обоснования необходимости в их выполнении (попросту задания показались не соответствующими тем задачам, которые сейчас стоят перед ними), мобильного телефона ☺, а если сказать одним словом, то мотивации. (К взаимосвязи эмоций и мотивации мы еще будем обращаться на страницах нашей книги не единожды.)

Осознание эмоций и понимание эмоций

Что еще может существенно облегчить нам процесс осознания эмоций и сделать его более интересным, так это более глубокое их *понимание*.

Мы уже говорили в начале главы, что «понимание» и «осознание» — это разные процессы. В модели эмоционального интеллекта Дж. Майера и П. Саловея, авторов термина «эмоциональный интеллект», это вообще две разные способности. Когда мы говорим о понимании, то имеем в виду несколько факторов.

Во-первых, это понимание причинно-следственных связей между конкретными ситуациями и эмоциями, то есть ответ на вопросы «Что является причиной разных эмоциональных состояний?» и «Какие последствия эти состояния могут иметь?».

Во-вторых, это понимание значения эмоций — о чем сигнализирует нам та или иная эмоция, для чего она нам нужна?

Понимание и анализ эмоций может во многом помочь нам и осознавать их, поскольку эти действия нам более привычны, чем просто обращение внимания на свое эмоциональное состояние. Анализируя и размышляя об эмоциях, мы сможем спрогнозировать те моменты, когда действительно нужно быть готовым осознавать свои эмоции. Например, если вы собираетесь пойти в театр на драмати-

ческий спектакль или в кино на боевик или ужастик, нужно ли вам перед этим подготовиться к тому, чтобы периодически во время действия осознавать свои эмоции? Наверное, не стоит. Обычно в театр и кино люди ходят для того, чтобы *переживать* эмоции, а не управлять ими.

А вот если вы готовитесь к сложным переговорам или публичному выступлению, то, наверное, об этом подумать важно. Поскольку в этих процессах мы хотим управлять эмоциями, а без осознания это практически невозможно. Включая в процесс подготовки фактор учета эмоционального состояния, вы повышаете вероятность того, что в нужный момент вам удастся осознать свои эмоции и что-то с этим сделать. Правда, если вы еще и тренировались впрок, то эта вероятность значительно выше ☺. Также полезно понимать, какая информация об эмоциях является мифом, а какая основана на здравом смысле.

Эмоциональные «коктейли»

Часто участники тренингов говорят нам: «Почему в вашей модели всего четыре эмоции? А куда, например, относится интерес?»

Интерес — это очень «интересное» слово. Его даже иногда называют интеллектуальной эмоцией, причем в источниках, написанных раньше появления термина EQ.

Давайте разбираться. У нашей психики есть такая функция, которая называется «внимание». Это некое отражение исследовательской активности организма. Что исследуют организмы? Более низшие, наверное, исследуют только, где находится опасность и где — пища. Организмы более высокого уровня исследуют также, где можно найти партнера для продолжения рода и более комфортные условия для проживания. У человека эта активность наиболее широкая — мы исследуем мироздание, самих себя и смысл всего

сущего. У нас есть познавательные, эстетические и духовные ориентиры для исследования. Внимание — это некий вектор, как бы луч невидимого прожектора, который показывает, куда сейчас эта активность направлена. Часто говорят о произвольном и непроизвольном внимании.

Произвольное внимание — когда вы сознательно направляете этот прожектор на что-либо. Например, на то, чтобы дочитать экзаменационные билеты до конца. Какие при этом эмоции? Скорее всего, что-то из разряда раздражения и печали. А если объект вашего произвольного внимания вас радует, тогда вы говорите, что это интересно.

Непроизвольное внимание — как бы не зависящее от нас, от нашего произвола, вызванное чем-то извне. Наше внимание могут привлекать, например, движущиеся предметы, громкие звуки или резкие запахи. Причем если движение, звук или запах происходят внезапно, то сначала мы почувствуем, скорее всего, некоторую боязнь, а потом какую-нибудь другую эмоцию. Громкий звук дрели у соседа за стенкой, скорее всего, вызовет раздражение.

А если то, к чему было привлечено наше внимание, будет сопровождаться эмоцией легкой радости, то как это будет называться? Во многих случаях — «интересом». Причем внимание в этом случае из непроизвольного, скорее всего, станет произвольным.

Наверное, можно говорить и отдельно об эмоции интереса, только при этом стоит задуматься, какими еще эмоциями он окрашен. Например, в похожих эмоциональных терминах «любопытство» и «удивление» во многих случаях видится еще некоторая доля беспокойства.

Наша модель еще и потому хорошо помогает нарабатывать навык осознания, что с ее помощью можно любые сложные эмоциональные термины «раскладывать» на некий спектр из четырех базовых эмоций и *чего-то еще*.

Давайте рассмотрим такое слово, как «вина». Некоторые говорят, что это отдельная эмоция, иногда говорят о «чувстве вины». Давайте воспользуемся нашей моделью и проанализируем это состояние. Итак, когда я испытываю вину, я подавлен. Это тягостное, гнетущее состояние, в нем достаточно много эмоций печали, тоски, угнетения. Согласны? А что еще есть в этом состоянии? Часто участники называют «страх». Да, возможно, есть какая-то степень страха по поводу того, какие будут последствия действий, из-за которых я эту вину и испытываю, особенно если о них еще никому не известно и это только может открыться всем остальным. А если все уже известно? И уже известно, что последствий не будет? Некто совершил проступок по отношению к своему другу (взял денег в долг и не может отдать, разболтал личную тайну, предал), и друг уже сказал ему: «Как же ты мог?» — и даже через некоторое время простил. И все равно некто испытывает вину. Это тягостное, тоскливое состояние. Человеку плохо, тягостно и печально. А кто источник этой печали? Он сам? На уровне логики вроде как да — сам виноват. А на уровне организма? На уровне организма виноват... тот самый друг. Это *из-за него* человеку плохо, грустно и тоскливо. И тогда какая эмоция присутствует в состоянии вины? Некоторая степень гнева, причем практически неосознаваемого.

Этот факт очень трудно признается, многим он кажется *нелогичным.* Но давайте посмотрим. Откуда появилась такая поговорка: «Хочешь потерять друга — дай ему в долг»? Возможно, что, если он не отдаст, вы и сами не захотите с ним больше дружить, а возможно, что и друг начнет относиться к вам хуже, поскольку будет злиться на вас, причем неосознанно.

А известно ли вам, что психологи рекомендуют мужьям, уезжающим в командировки, ни в коем случае не рассказывать женам, если там не дай бог произошла измена, чтобы не портить отношения? И знаете, большой процент мужей все же раскалывается и просит прощения. Понятно, что испытывать вину невыносимо и хочется из-

бавиться от этой тяжести и печали, при этом если бы в ней было больше страха, чем гнева, то вряд ли бы мужья на это решались. По сути, это признание является неким агрессивным поступком по отношению к жене. А какая еще эмоция заставляет сделать человеку больно? Многие, правда, ни в чем не признаются и живут себе спокойно, но, скорее всего, это означает, что в их системе ценностей легкий романчик на стороне не является проступком и никаких мук по этому поводу они не испытывают. Есть еще третьи, которые не признаются, но начинают всячески придираться к жене, то есть действовать агрессивно. Это относится не только к измене, но и к другим «провинностям». Знакомая фраза: «Я, конечно, поступил неправильно, но ты сама виновата».

Для людей бизнеса, занятых в продаже услуг, существует очень жесткая рекомендация: не давать больших скидок клиентам, жалующимся на затруднения с деньгами, даже если в данный момент это для вас экономически оправданно и вы понимаете, что клиент не пытается вас обмануть. Основанием для этой рекомендации служит вероятность того, что клиент после этого будет чувствовать себя виноватым. Чтобы избавиться от чувства вины, клиент, получивший от вас этот подарок, будет задействовать имеющуюся в вине агрессию, для того чтобы найти в вашей услуге массу недочетов, оправдывающую низкую цену, которую он заплатил.

Скептический участник тренинга: *Ну хорошо, допустим, вы правы и вина действительно состоит из печали и гнева, и раньше я этот гнев не осознавал, а теперь вы меня убедили. И какой мне с этого толк?*

Теперь этим можно управлять. Например, в ситуации со скидкой можно поступить следующим образом: потратить еще десять минут на переговоры с клиентом, сказав ему примерно следую-

щее: «Я понимаю, что у вас сейчас нет бюджета на то, чтобы оплатить полностью услугу, и возможно, в ближайшее время не появится. При этом вы знаете, сколько она стоит, и я предполагаю, что, получив услугу по столь низкой цене, вы будете чувствовать себя как-то обязанным мне. Такое чувство будет вам неприятно, и я опасаюсь, что это может ухудшить наши отношения. Давайте мы с вами подумаем, как вы сможете компенсировать мне нематериально разницу в цене. Не смогли бы вы сделать для меня, например, следующее...» И дальше вам нужно подобрать адекватное данному клиенту и данной ситуации действие. Например, попросить его сделать полное описание предоставляемой услуги, которое вы впоследствии сможете оформить в виде статьи, или обратиться в десяток компаний, предоставляющих услуги, аналогичные вашим, и сделать для вас небольшое маркетинговое исследование рынка. Если об этом задуматься, то практически всегда вы сможете подобрать подобное действие и договориться с партнером. Слова, которые вы подберете, прежде чем предложить компенсацию, не менее важны.

Обратили ли вы внимание, что приведенная нами в пример фраза, которую можно сказать клиенту, выглядит достаточно тяжеловесной и витиеватой. В ней много слов «возможно», «может быть». Это необходимо для смягчения того, о чем вы собираетесь говорить. Если сказать клиенту только самую суть, то это будет выглядеть, наверное, так: «Поскольку вы не готовы заплатить полную стоимость, то будете чувствовать вину и, следовательно, раздражение. Чтобы этого не произошло, вам стоит компенсировать мне недостаток суммы». Какая будет реакция?.. Слова нужно продумывать и подбирать в каждом конкретном случае, учитывая особенности ситуации и клиента. Ведь вы собираетесь говорить об эмоциях, а это может вызвать у вашего собеседника... эмоции и снизить логическое мышление.

Практически любое эмоциональное состояние или чувство можно разложить по спектру:

Спектр / Состояние	Интенсивность страха	Интенсивность гнева	Интенсивность печали	Интенсивность радости	Что-то еще

Что такое *«Что-то еще»*? В этой графе могут быть учтены какие-то мысли, внимание, телесные ощущения, а также длительность эмоции.

Уделим отдельное внимание последней характеристике, а заодно определим, чем эмоции отличаются от фона настроения и от чувств. По нашему определению, эмоция — это *реакция организма на изменения внешней среды.* Эта реакция практически мгновенная, в следующий момент внешняя среда снова изменится и появится другая эмоция. И в то же время мы часто говорим: «Я сегодня весь день радовался», «Что-то грустно целую неделю», «Перед этим выступлением я целый день в ужасе». Эти фразы означают, что у нас может существовать достаточно длительный эмоциональный фон или фон настроения.

Ситуативные эмоции могут накладываться на это настроение. Например, будучи в плохом (печальном) настроении, я могу испытывать недолгую радость по поводу удачной шутки или какого-то другого позитивного события. И будучи в хорошем, радостном настроении, могу ненадолго на что-нибудь рассердиться. Что может поддерживать этот фон? Прежде всего, наши мысли, наша ментальная деятельность. Если вечером у меня ответственное выступление или важная презентация, я с самого утра постоянно думаю об этом и испытываю страх. Или случилось что-то неприятное, мысли все время возвращаются к этому — настроение грустное. Фон настроения тоже часто называется просто эмоциями.

Итак, как пользоваться таблицей?

Возьмем, например слова из класса страха:

Испуг, тревога, паника

Спектр / Состояние	Интенсивность страха	Интенсивность гнева	Интенсивность печали	Интенсивность радости	Что-то еще
Испуг	V	—	—	—	Очень короткая длительность
Тревога	V Интенсивность средняя	—	—	—	Достаточно большая длительность. Может поддерживаться собственными мыслями
Паника	V Интенсивность высокая	—	—	—	Достаточно большая длительность. Чаще всего связана с внешней угрозой и потерей контроля

Подавленность

Спектр / Состояние	Интенсивность страха	Интенсивность гнева	Интенсивность печали	Интенсивность радости	Что-то еще
Подавленность	— Скорее нет, хотя в некоторых случаях возможно	V Возможна небольшая интенсивность	V Достаточно высокая интенсивность	—	Физическая усталость

Примечание. В этом слове уже очень много физических ощущений

Интерес

Спектр / Состояние	Интенсивность страха	Интенсивность гнева	Интенсивность печали	Интенсивность радости	Что-то еще
Интерес	—	—	—	V	Произвольное внимание

Что же такое чувства? Чувства — это достаточно сложные комплексы, состоящие из эмоции и фона настроения и имеющие некоторую устойчивость и длительность.

Чувство вины в этой таблице будет выглядеть так:

Спектр / Состояние	Интенсивность страха	Интенсивность гнева	Интенсивность печали	Интенсивность радости	Что-то еще
Вина	(V) Иногда есть, иногда нет	V Разная интенсивность (осознается очень трудно)	V Достаточно высокая интенсивность	—	Достаточно большая длительность. Постоянные мысли о событии, вызвавшем вину

Есть чувства, для анализа которых понадобится заполнить всю таблицу с большим количеством комментариев. Попробуйте, например, разложить слово «любовь».

Задание

Поразвлекайтесь с этой таблицей. Попробуйте разложить по спектру другие слова. Найдите слова, которые не вписываются в эту концепцию, и пришлите их нам.

Еще раз о страхе и гневе. Как мы «защищаемся» от страхов

Наиболее запрещенные в социуме, а следовательно, и хуже всего осознаваемые эмоции — это страх и гнев, поэтому осознанию именно этих эмоций мы уделим отдельное внимание. И начнем с первичной эмоции — страха.

> Да, страх (или какой-то процент страха) очень часто является самой первой эмоцией, и это одна из наиболее часто испытываемых нами эмоций.

Эту идею нелегко принять. Частично это связано с тем, что использование слова «страх» в данном случае не очень адекватно. Страхом мы называем эмоции более сильной интенсивности, а то эмоциональное состояние, которое мы так часто испытываем, находится в левой части нашей эмоциональной таблицы, то есть для ее называния нет подходящего слова.

Рассмотрим на примере.

Представьте себе начало презентации тренинговой программы развития эмоциональной компетентности. Тренеры начинают, приветствуют участников и предлагают им познакомиться.

«Здравствуйте, меня зовут Алена, меня зовут Сергей! Представьтесь, пожалуйста. Если хотите, скажите несколько слов о себе, о ваших ожиданиях от сегодняшней презентации и еще... скажите, как вы себя чувствуете?»

Как люди отвечают на последний вопрос? Наиболее стандартные ответы: «Нормально» (примерно 50%) и «Хорошо» (примерно 30%). Еще около 10% говорят о своем физическом состоянии: «Устал после работы», «Запыхавшимся» (те, кто опоздал). Другие 10% отшучиваются: «У вас тут как у врача в кабинете», или что-то

в этом роде. И еще иногда бывает чудный ответ: «Великолепно… Как всегда!»

Ответ «Нормально» вообще очень стандартный, в некотором смысле ритуальный. Нормальный. «Как дела?» — «Нормально». То же можно сказать и про ответы «Хорошо» и «Устал». А вот «Великолепно, как всегда» настораживает. Представляете, человек счел нужным сообщить, что он **всегда** чувствует себя великолепно. Как-то даже немного пугает.

А теперь давайте подумаем, какую эмоцию на самом деле может испытывать человек, *впервые* придя в *незнакомое* ему до этого помещение, увидев *незнакомых* ему людей, которые, в силу того что это презентация, будут предлагать ему что-то *новое*?

Нет, не страх, конечно, но что-то из этого класса. В самой левой части таблицы. Логично?

Ближе к концу презентации, когда люди уже познакомились с нашей схемой, мы спрашиваем: «Вспоминайте самое начало презентации. Какие тогда у вас могли быть эмоции?» — и участники отвечают, что было какое-то напряжение, наверное, что-то из разряда страха. Вот именно — «что-то из разряда». Понятно, что взрослые люди в большинстве своем не сильно пугаются, приходя на какие-либо мероприятия. И тем не менее все, что нам *неизвестно* и *ново*, на уровне организма сначала должно быть просканировано на предмет опасности.

Скорее всего, когда вы покупали эту книгу, у вас тоже было легкое чувство страха. Практически совсем минимальное. Связанное с тем, стоит ли покупать, понравится ли мне, не будет мне скучно читать… И, кроме того, с тем, что полученная новая информация в некотором смысле повлияет на всю вашу жизнь.

Конечно, звучит очень пафосно, и тем не менее это так. Любые изменения вызывают у «организма» страх, даже самые незначительные. У нас в компании часто шутят по этому поводу. Например, раздумывая, купить платье или нет, девушка вздыхает: «Ну даже не знаю... Ведь вся моя жизнь после этого изменится...»

Впрочем, с платьем проще, можно вернуть в магазин и «сделать как было». Однако в случае с услугами, получением новой информации, обучением это не работает. Даже если услуга или информация вам не понравилась или не понадобится, ее значительно сложнее «вернуть». Невозможно «сделать как было», если вам уже состригли все волосы или вы уже отучились свои пять лет в университете. И даже сейчас, хотя мы еще только в середине второй главы книги, что-то в вас уже изменилось. Вы уже не тот человек, каким вы ее открывали ☺.

Поэтому, выбирая себе услуги или новую информацию, мы обычно особенно придирчивы. На самом деле просто страхов больше...

На уровне логики мы можем быть готовы к изменениям и даже совершенно искренне «ждать перемен». Но наш организм изо всех сил им сопротивляется. Из-за чего это происходит? Ведь, к счастью, в случае большинства перемен страх физической опасности если и есть, то он уж совсем исчезающе малый. А вот социальные страхи могут быть гораздо больше. Угрозы потери социального статуса, уважения и принятия другими людьми для нас так же значимы, ведь это означает остаться в одиночестве (на уровне организма — отбиться от стаи — уже может означать и физическую опасность). Каждый из нас, встречаясь с незнакомыми людьми, где-то на достаточно глубоком и практически неосознаваемом уровне как бы задает себе вопросы: «Примут ли меня эти люди? Заметят ли, какой я замечательный, или, наоборот, отвергнут?»

Еще раз повторим: таких неосознаваемых страхов в нашей жизни намного больше, чем мы привыкли думать. Один из наших участников программы обучения эмоциональной компетентности как-то пошутил: «Пришел к вам нормальным человеком, а теперь везде у меня, оказывается, страхи и на всех я раздражаюсь» ☺. Так это и раньше так было, просто теперь стало осознаваться.

Скептический участник тренинга: *Послушайте, если эти страхи так малы, то и зачем их осознавать? Вместо того чтобы слушать презентацию, я теперь, что ли, должен сидеть и все время думать: «Ах, у меня легкий страх!»?!*

Да, если все время думать о страхах, так и до паранойи дойти недалеко. Только, во-первых, не все время. На то, чтобы осознать эмоцию, при достаточном навыке требуются доли секунды. А что касается того, зачем нам это нужно, давайте посмотрим: страх ощущается в теле в виде легкого напряжения, то есть что-то меня напрягает. Если страх осознан, то значит, источник этого напряжения — я сам и это моя ответственность, я могу с этим что-то делать. Если же страх не осознается, то источник напряжения — это что-то извне. Как мы относимся к тому, что нас напрягает? Какую эмоцию в этом случае мы испытываем? Да, скорее всего, легкое раздражение. «Лучшая защита — нападение» — это не рекомендация, это отражение некоего эмоционального механизма. Во многих ситуациях мы начинаем замещать страх раздражением, причем тоже неосознаваемым. А раздражение в гораздо большей степени, чем другие эмоции, имеет тенденцию накапливаться. И так постепенно и незаметно оно может накопиться до такого состояния, когда начнет снижаться уровень логики. И поведение станет не совсем адекватным.

Как это может выглядеть в ситуации презентации?

...Итак, я пришел в новую, пока не очень мне знакомую компанию (маленький страшок + 0,5% раздражения), потом все было вроде интересно, но потом ведущие что-то спросили, а я не ответил (еще страшок неосознаваемый, такой, как в школе, когда «спрашивали», а я не готовился, + еще 0,5% раздраженьица), потом я что-то высказал, а ведущие не услышали (еще + 1%), потом кто-то из участников группы оспорил мое высказывание (тоже от страха, но я-то об этом в тот момент не думал) и т. д. И вдруг в какой-то момент мне очень захотелось задавать каверзные вопросы, а затем и просто спорить с ведущими...

Скептический участник тренинга: *Так вы хотите, чтобы к вам на презентации ходили такие «эмоционально компетентные» участники, которые ни в чем с вами не спорили, а только соглашались?*

Это ваша задача как ведущих — обеспечить условия,
в которых участники будут вас слушать!

Абсолютная правда, это задача ведущих. И об этом важно помнить: *в большинстве случаев ответственность за эмоциональный фон взаимодействия лежит на инициаторе коммуникации.* Вы управляете всей ситуацией, включая эмоциональный фон. Об этом более подробно мы поговорим в главе про управление эмоциями других людей. Поэтому в ситуации взаимодействия с новым человеком важно помнить не только про собственный страх, но и про то, что ваш партнер тоже испытывает некое смутное беспокойство. Недаром принято начинать разговор не сразу, а сначала поговорить «о погоде», «природе» и тому подобных ничего не значащих вещах. В это время наши «организмы» успевают познакомиться и присмотреться друг к другу. Только после этого можно начинать говорить о делах.

Возвращаясь к ситуации с презентацией — осознавать свое небольшое беспокойство и связанное с ним раздражение, когда ответственность за процесс и результат лежит на ком-то другом, может быть, и не нужно. Однако это становится очень важным в случае, если

человек разделяет эту ответственность, находясь, например, на переговорах, где цена действий, вызванных неосознанным страхом и раздражением, может оказаться очень высока.

Представим, например, что не участник, а тренер не осознает того небольшого страха, который, несмотря на любой опыт, всегда есть перед новой группой. От этого страха он начинает защищаться раздражением, которое рано или поздно станет заметным. Мы уже много лет обучаем тренеров и часто наблюдаем эффект, когда начинающий тренер выглядит очень агрессивно и вызывает ответное раздражение у группы, хотя это вовсе не его цель! Такое агрессивное поведение является прямым следствием неосознанного страха перед группой и приводит к неэффективному поведению.

То же самое происходит при любом взаимодействии человека с другими людьми.

Рассказ руководителя *(начало)*
Приведу пример из собственного опыта: я была вновь назначенным руководителем одного центра обучения, и меня пригласили с отчетом к топ-менеджерам. Разумеется, я хорошо подготовилась: у меня все цифры сходились, как дебет с кредитом у главбуха. Но внутренне я чувствовала себя очень неуверенно, так как понимала, что наш финансист хочет «порезать» большие расходы на обучение. Я злилась на него и думала, что мне надо серьезно защищаться, чтобы бюджет центра обучения не сократили...
Такая тактика с моей стороны вызвала соответствующую реакцию довольно бурного обсуждения нашего бюджета. И его прилично сократили.

Наталия Ечкалова,
директор Корпоративного университета компании IBS

Можно ли злиться на себя?

Обратите внимание на еще один очень важный момент: у нас есть привычка *защищаться* от собственных эмоций разными способами.

Вероятно, это связано с социальными запретами на эмоции и, собственно, с *непонятностью* этого феномена. Слово «защита» обычно употребляется, когда говорят о неосознаваемых действиях. Наличие защит не является каким-то уж слишком деструктивным фактором, ведь когда-то мы их наработали и они помогали нам решать некие свои задачи. И все же, поскольку они неосознаваемые, велика вероятность того, что мы привычно пользуемся ими во всех ситуациях, включая те, когда эти защиты уже неэффективны. Собственные механизмы защит тоже стоит осознавать. Об одном таком очень популярном виде защиты мы и поговорим в данном разделе.

В какой-то момент в тренинге участники уже понимают, что комплекс физических ощущений, который они испытывают, и действия, которые совершают (слова и интонация, выражение лица, поза), соответствуют *эмоции гнева* в той или иной степени. Следующим важным шагом является понимание, *на кого* она направлена.

Давайте введем такую метафору — направление эмоции, скорее даже не эмоции, а возможных действий, которые могут последовать за этой эмоцией. Страх заставит нас убегать от объекта или замереть. То есть страх направлен как бы «от». Печаль скорее направлена внутрь, она сосредоточивает нас на себе. *А вот гнев всегда имеет конкретный* **внешний** *объект*, он направлен «к». Почему? Потому что такова сама суть эмоции — гнев побуждает в первую очередь к драке. А никакой нормальный «организм» драться сам с собой не будет, это противоречит природе.

Поэтому, когда мы спрашиваем у участника, осознавшего свое раздражение: «А на кого ты сейчас раздражаешься?» — и он отвечает: «На себя», то мы говорим: «Так не бывает, ищи объект, на который оно направлено».

Скептический участник тренинга: *А как же такой термин, как аутоагрессия?*

Да, такой термин существует. При этом он употребляется в психотерапевтическом (медицинском) контексте, в случаях, если речь идет о достаточно серьезных заболеваниях или жизненных сценариях, когда человек на глубоком неосознаваемом уровне доводит себя до болезни или все время попадает в травмирующие ситуации. Еще раз: *глубоко неосознаваемый* уровень, для осознания которого требуется помощь психотерапевта (в психоанализе считается, что это та агрессия, которую мы испытываем к значимым для нас людям, чаще всего к родителям, и поэтому никак не можем принять этот факт и не даем агрессии выхода). А мы все же говорим о нормальных здоровых людях, которым не требуется психотерапевтическое лечение.

К счастью, если факт эмоции гнева уже осознан и человек хотя бы проговаривает: «Я злюсь на себя», то, наверное, можно обойтись и без психотерапии.

Давайте рассмотрим еще одну тренировочную ситуацию. Есть такое очень известное упражнение в тренинге продаж под названием «Кот в мешке».

Тренеры дают участникам мешок, в котором лежат самые разные предметы: степлер, веселая открытка, логотип брендовой компании, детская соска; все что угодно, насколько хватит фантазии. Участники по очереди должны вытащить первый попавшийся предмет и каким-то образом «продать» соседу справа. Сосед может купить или нет, в зависимости от поведения продавца и от своего настроения и желания. Никаких ограничений, все в равных условиях. После этого в зависимости от задач тренинга происходит анализ конкретных нюансов процесса продажи.

И вот некоторым участникам удается продать свою вещь, а некоторым — нет. Согласитесь, у людей будут разные эмоции. Что будут чувствовать те, кто не продал? Наверное, некоторую долю печали: все-таки я ожидал, что у меня получится, а не получилось.

Бывают, конечно, ситуации, когда вещь, которую я вытянул из мешка, мне так понравилась (а соседу справа — совсем наоборот ☺), что я сделал все, чтобы не продать; тогда возможна и радость.

Но в основном переживание неуспеха печально. И к этой печали примешивается раздражение. Итак, по окончании продажи мы начинаем с анализа эмоций. Вот тут-то и начинается...

— Что чувствуешь?

— Наверное, легкое раздражение.

— На кого направлено?

— На себя.

— Так не бывает, ищи объект.

— Ну, значит, на эту ситуацию.

— Ага! *А кто создал ситуацию?*

Вариантов, как вы понимаете, не так много: это либо тренеры, которые предложили данное упражнение, либо сосед, который «не купил». Но нас же в детстве учили, что раздражаться нехорошо, поэтому возникает *идея*: «Я злюсь на себя». Мы должны быть вежливыми и не можем проявлять раздражение. И ведь тренинг — это особое пространство. У нас есть договоренность о том, что мы проговариваем свои мысли и эмоции, анализируем и делаем выводы. И все равно сказать другому о своем раздражении так сложно (вообще говоря, страшно, ведь это означает быть «плохим»), что мы и осознавать эту мысль не готовы. Что самое интересное, это раздражение все равно считывается. А во время тренинга, поскольку фокус внимания на эмоциях достаточно большой, то вся группа и «виновник» (объект раздражения) это уже понимают, так что и упорствовать-то нет никакого смысла. Более того, участники на своем опыте уже прочувствовали, что если эмоцию проговорить, то она уходит; но сила социального запрета так велика, что участники продолжают настаивать, что они испытывают раздражение исключительно на себя.

Скептический участник тренинга: *Ну допустим. Но вот, например, я не подготовился к экзамену и провалился. Я же знаю, что сам виноват!*

Вот именно, что *знаю*. На уровне логики действительно я сам ответственен за то, что не выучил билеты. А на уровне организма? Есть конкретный «товарищ», который сказал: «Приходите в другой раз, а пока вам “неуд”».

Бывала ли у вас такая ситуация, когда вы договорились с кем-нибудь о встрече и забыли? (Сами виноваты, конечно.) А за полчаса до встречи вам звонит этот человек и говорит: «Ты помнишь, что мы сегодня встречаемся?» — «Да-да, — говорите вы, — только я, наверное, опоздаю», — потом кладете трубку и думаете: «Ты часом раньше позвонить не мог?» (Какая там эмоция?)

Скептический участник тренинга: *Хорошо, а если вообще нет никаких людей? Я вот недавно шел по улице, зазевался и оступился в яму. На кого здесь злиться? Сам раззява!*

Ага! Только если бы вам в этот момент попался кто-нибудь из дорожных служб, я лично ему не завидую ☺!

Скептический участник тренинга: *Так это какое-то сплошное самооправдание получается! Я ни при чем, все вокруг виноваты!*

Вы помните, что эмоция — это реакция нашего *организма*? На уровне логики мы понимаем, что сами были не правы, анализируем, что можно сделать в следующий раз, чтобы избежать подобной ситуации, и т. п. Этого никто не отменял, так что о самооправдании речи не идет. Важно помнить, что параллельно этому процессу у человека возникает эмоция раздражения на тех, из-за кого он попал в данную ситуацию. Это не значит, что надо немедленно на них кидаться с кулаками. Мы так настаиваем на том, что важно осознать это раздражение, потому что тогда оно или сразу уходит, или с ним мож-

но что-то делать. Если же мы не осознаем это раздражение, то через какое-то время вдруг (вроде как ни с того ни с сего) скажем колкость этому человеку или еще как-нибудь его проявим.

На тренингах этот процесс хорошо заметен. Если один из участников разозлился на другого, но не осознал и не проговорил это раздражение, через несколько минут (а иногда и через пару часов) вдруг он говорит колкость, или перебивает того участника, или вместо того, чтобы подыгрывать ему в упражнении, начинает «вредничать».

Если же удается осознать и раздражение, и то, на кого оно направлено, эту энергию вполне можно направить в конструктивное русло. Вернемся к примеру Наталии Ечкаловой о том, как ее финансист серьезно сократил ей бюджет на обучение:

Рассказ руководителя *(окончание)*

Я была страшно расстроена, но тут мне попалась на глаза книга про EQ лидерского поведения. Один из выводов прочитанной книги прозвучал как ответ на мой вопрос: «Скажи "спасибо" всем, кто тебя злит. Ведь они оказывают тебе неоценимую услугу! Они учат тебя быть лучше».

Я настолько близко к сердцу приняла этот ответ, что научилась от души благодарить того финансиста, который сократил мне бюджет, но при этом научил меня работать эффективнее, искать новые форматы обучения (которые были бы дешевле, но давали такой же эффект, а иногда даже больший!) и сократить расходы на содержание центра обучения в следующем году (от чего выиграла компания, а сотрудники ничего не потеряли). На следующей защите бюджета финансист очень уважительно подошел к моим цифрам и уже, не споря со мной, предложил топ-менеджменту согласовать тот бюджет, который я обосновала. Спасибо EQ!

Мы знаем, что идею о том, что раздражение всегда направлено на кого-то вовне и злиться на себя нельзя, принять довольно сложно. На тренингах всегда возникает много споров об этом. Если вам пока сложно принять эту идею для себя, не торопитесь ее отвергать. Пона-

блюдайте за собой и окружающими. И просто поисследуйте, на кого направлено раздражение в различных ситуациях.

Эмоции и мотивация

Итак, эмоция — это прежде всего реакция, мы получаем сигнал из внешнего мира и реагируем на него. Реагируем непосредственным переживанием этого состояния и... Чем еще? И еще действием. Одно из важнейших назначений эмоции — подвигнуть нас на некую деятельность.

Эмоции и мотивация вообще слова однокоренные. Они происходят от одного и того же латинского слова movere (двигаться). Эмоции страха и гнева часто еще называют реакцией «бей или беги». Страх мотивирует организмы на деятельность, связанную с защитой, гнев — на деятельность, связанную с нападением. Если говорить о человеке и его социальном взаимодействии, то можно сказать, что страх мотивирует нас к сохранению, *сбережению* чего-либо, а гнев — к *достижению*. Только опять-таки давайте под словами «страх» и «гнев» понимать те степени интенсивности этих эмоций, которые адекватны ситуации.

Мы уже говорили, что легкое беспокойство может помочь нам сохранить свой кошелек. А вот отсутствие беспокойства иногда может стоить больших денег, если перед подписанием какого-то документа «не побеспокоиться» и не перечитать его несколько раз. Во многих мошенничествах известна такая манипуляция: «Ну что вы беспокоитесь, все здесь в порядке, подписывайте!» Что заставляет людей попадаться на подобные уловки? Где-то глубоко засевшая в нас идея, что «бояться (беспокоиться) нельзя».

Также легкое беспокойство помогает нам сохранить свой статус и душевное спокойствие, заставляя еще раз подготовиться к публичному выступлению или презентации. То же самое беспокойство со-

храняет наши отношения, когда мы, прежде чем сказать что-либо собеседнику, «трижды подумаем», а стоит ли это делать.

Легкий гнев, некое недовольство, неудовлетворенность заставляют нас что-то делать, искать новые пути и новые возможности. В понятии «агрессия» заложена энергия — энергия достижений. Когда говорят, что нужно переводить агрессию в конструктивное русло, как раз и имеют в виду поиск тех путей приложения этой агрессии, которые дадут созидательный, а не разрушительный результат, ведь энергия одинаково нужна и для того, чтобы ломать, и для того, чтобы строить.

Скептический участник тренинга: *А как же страх? Ведь именно страх заставляет людей что-то делать!*

Действительно, страх является сильным мотиватором. Важно понимать, что чистый страх заставляет нас убегать от того, что пугает, или спрятаться (замереть), сделать вид, что ничего страшного не происходит. Он, конечно, приводит к каким-то действиям, но это действия *от* чего-либо, а не *к* чему-либо.

Рассказ Сергея
Как-то году в 2009-м мы проводили деловую встречу со своими потенциальными клиентами в кафе. Мы обсудили возможности сотрудничества, будущие проекты и достигли принципиальных договоренностей. И в завершение беседы, пока нужно было дождаться счета, разговор коснулся темы кризиса. И один из наших собеседников сказал: «А для меня кризис — это возможности. Если я раньше продавал что-то и теперь оно не пошло, значит, я буду продавать что-то другое». Причем сказал он это так искренне, что я ему как-то с ходу поверил. Не для красного словца сказал, не потому, что тогда только ленивый не вспоминал о китайском иероглифе «кризис», который одновременно означает и «возможности».
После встречи с ним я какое-то время обдумывал его слова и свои действия. Я думал: «Да, я тоже так поступаю, в это время я ввожу дополнительные продукты, пробую новые схемы управления». Но через какое-

то время я вдруг осознал, что что-то не так. Новые услуги, которые я вводил, оказались «хорошо забытыми старыми», а схемы управления и раньше были известны, только «руки до них не доходили».
В течение ближайшего времени я создал несколько действительно новых продуктов и реализовал ряд принципиально новых подходов в компании. Потом, вспоминая эти свои раздумья, я понял, что в тот момент я ведь разозлился на партнера за то, что он тогда в кафе так искренне и уверенно говорил мне о простых вещах, которые я и сам прекрасно знаю, и это дало мне энергию для достижения успехов.
Осознав все это, я теперь испытываю искреннюю к нему благодарность за ту ситуацию. А что касается страха, то как раз он-то и был причиной не самых лучших действий, которые я делал до этого.

Мы подробнее рассмотрим тему страха и мотивации в главе об управлении эмоциями. А пока давайте вернемся к другим эмоциям.

На что мотивирует нас печаль? Печаль сигнализирует нам о необходимости обратить внимание на себя; возможно, организму требуется отдых, релаксация. Печаль — эмоция медленная, плавная. Опять-таки, в легкой степени. В состоянии легкой печали или светлой грусти хорошо предаваться воспоминаниям, неторопливому обдумыванию чего-либо. Говоря другими словами, печаль хорошо использовать для *анализа* ситуации. Еще раз! Легкая печаль. Сильная печаль-тоска приводит к зацикливанию и *психоанализу* ☺.

Причем в сильной печали существует феномен, который называется суженным сознанием. Есть только одна «печальная» мысль, вокруг которой мы все время крутимся. Это негативное свойство печали при низких степенях интенсивности имеет вполне позитивное наименование — фокусировка. Если нам необходимо что-либо тщательно проанализировать, полностью на этом сосредоточившись, то состояние легкой печали — самая лучшая для этого возможность.

А радость? Чистая радость, как это ни удивительно, не мотивирует ни на что, кроме переживания самой радости. Радость — это

состояние удовлетворенности потребностей в определенный момент времени. Помните песню Максима Леонидова: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я...»? Просто парень порадовался, что рядом прошла симпатичная девушка. Есть ли у него шанс с ней познакомиться? Нет. А ему этого и не надо. Он просто радуется. Чтобы с ней познакомиться, необходимо произнести хотя бы банальное: «Девушка, как вас зовут?» А для этого нужна энергия. То есть какая эмоция?

На самом деле, радость в чистом виде бывает у нас крайне редко и недолго. Мы так устроены, что потребности постоянно возникают и, соответственно, возникают эмоции неудовлетворенности или недовольства (из какого они класса?), которые побуждают нас к деятельности.

Если радость и страх на самом-то деле нас не сильно мотивируют, что же тогда является лучшим мотиватором? Есть такие понятия, как драйв, энтузиазм, азарт. Вот уж действительно мотивирующие эмоции! Давайте вспомним нашу модель эмоций: из каких базовых эмоций они состоят? Конечно, в драйве и азарте много радости. А чего еще? Во всех этих эмоциях есть что-то из области гнева (того, что называют здоровой агрессией). Именно сплав радости и некоторого раздражения и является лучшим сочетанием для того, чтобы что-то делать и двигаться вперед, — и именно такое состояние стоит учиться вызывать в себе самом и своих сотрудниках. А еще для креативной, творческой деятельности хорошо сочетается радость с небольшой агрессией. В этом состоянии мы можем придумывать что-то новое, творить, создавать. В состоянии радости можно мыслить стратегически и видеть картинку в целом. Недаром в офисах многих рекламных агентств или известных IT-компаний (например, Google) можно обнаружить много игрушек, смешных надписей и т. д. — все в этих компаниях направлено на то, чтобы стимулировать мышление, а для этого важно, чтобы человек был в приподнятом настроении.

Когда мы находимся в нужном эмоциональном состоянии для совершения какой-либо деятельности, мы обычно даже не обращаем на него внимание, настолько оно ощущается как гармоничное и естественное. Однако если эмоциональное состояние не соответствует задаче, оно может начать нам мешать. Например, попробуйте заснуть в раздраженном или же очень нервном состоянии или выглядеть легко и раскованно в ситуации, которой вы боитесь до ужаса, или проводить серьезное совещание со строгим лицом в настроении, близком к эйфорической радости...

Да, иногда именно эмоции и только эмоции мешают нам сделать то, что очень хотелось сделать в какой-то ситуации. Хотел высказать свое мнение — застеснялся и промолчал (какая эмоция?). Хотел выглядеть сдержанным и спокойным — сорвался и разорался. Именно такими ситуациями стоит учиться управлять в первую очередь, для чего важно научиться распознавать, какая эмоция мотивирует меня действовать определенным образом (или НЕ действовать, хотя в этом случае очевидно, какая эмоция заставляет это делать).

Упражнение

«Эмоции и поведение»

Вспомните ситуации, когда вы вели себя не так, как вам бы этого хотелось; что-то помешало вам поступить так, как вы собирались, или по какой-то причине вы запланировали, что будете действовать определенным образом, а почему-то повели себя совсем по-другому. Опишите кратко ваше *желаемое* поведение в левом столбце таблицы (то, как вы хотели бы действовать в конкретной ситуации). В среднем столбце опишите то, как вы действовали в реальной ситуации. И в последнем столбце проанализируйте, какие *эмоции* мотивировали вас на это поведение.

Желаемое поведение	Реальное поведение	Какие эмоции привели к такому поведению?

Теперь вспомните ситуации, когда вы действовали именно так, как и планировали; так, как вам хотелось бы. Какие эмоции помогали вам вести себя именно данным образом?

Мое поведение	Благодаря каким эмоциям я так действовал?

Принятие решений. Эмоции и интуиция

Одно из важнейших назначений эмоций — дать нам мотив, подвигнуть нас к какому-то действию. И, соответственно, без эмоций никаких действий мы не совершаем.

Это в полной мере относится и к такому действию, как принятие решений. Слово «решение» в основном ассоциируется с ментальной деятельностью, и кажется, что уж здесь-то эмоции совершенно точно ни к чему. Это связано с очередной языковой путаницей. Процесс *решения задачи* действительно требует от нас умственных усилий, хорошей памяти, концентрации внимания, короче говоря, максимального использования нашего познавательного интеллекта, IQ. Хотя при этом эмоции и присутствуют, они не являются определяющими. А вот процесс *принятия решения* — другой. По сути, это даже

не процесс, а момент. Момент выбора из нескольких альтернативных вариантов. Перед тем как *принимать решение*, люди обычно просчитывают различные варианты, обдумывают их, отбрасывают самые неподходящие, а затем выбирают из оставшихся вариантов (чаще из двух). *Решают*, какой из них предпочтительнее — А или Б. Наконец, в какой-то момент говорят «А»... или «Б».

И то, каким будет этот окончательный выбор, определяется эмоциями. Чаще всего мы делаем выбор в пользу того решения, которое нас больше радует или меньше всего пугает (выбираем меньшее из двух зол). Этот процесс происходит по-разному, иногда достаточно легко и просто. Например, вам предложили хорошую сделку. Условия выгодные, партнер надежный, вы в состоянии соблюсти все договоренности в срок. Конечно, вы с радостью соглашаетесь. Иногда тут и решать-то нечего. Согласен, и все. Но, к сожалению, такая ситуация встречается достаточно редко. Гораздо чаще существуют «за» и «против», и вот их-то нам и приходится просчитывать. Если путем логических размышлений нам удалось увидеть больше «за», то мы радуемся (поменьше, конечно, чем в предыдущем случае) и соглашаемся. Если больше «против», то «боимся» и отказываемся. И, конечно, самая трудная ситуация, когда и «за», и «против» насчитывают примерно одинаковое количество пунктов или, вернее, когда есть две альтернативы, у каждой из которых имеются свои плюсы и минусы. Строго математически принять такое решение вообще невозможно, поскольку плюсов и минусов у каждой будет бесконечное количество.

Помните, в первой главе мы описывали синдром Эллиота из книги «Ошибка Декарта»? Эллиот как раз и столкнулся с ситуацией невозможности принятия простейших решений. Эмоций у него не возникало (поскольку эмоциональные центры мозга были повреждены), а при попытках выбрать логически наилучший путь Эллиот терялся в многочисленных вариантах «за» и «против» каждой альтернативы. Лучше пойти в кино или в театр, купить торт или пи-

рожных, уйти с работы пораньше или доделать дело до конца сегодня? В подобных ситуациях люди делают окончательный выбор под влиянием эмоции или, скорее, комплекса эмоций. Причем чаще всего это эмоции низкой интенсивности.

Иллюстрацией того, что мы принимаем решения эмоционально, является широко известный прием, который многие используют для выбора из двух альтернатив. Этот прием называется... «бросить монетку». Если вы когда-нибудь бросали монетку, то вспомните, что происходит, когда вы видите, какой стороной она упала: либо мне это нравится... либо хочется перекинуть. Выбор уже был сделан, просто не до конца осознан.

Приведенные нами аргументы вовсе не означают, что немедленно нужно отставить всякий логический анализ и принимать решения импульсивно, руководствуясь *только* эмоциями. Мы достаточно часто совершаем ошибки в принятии решений потому, что недостаточно грамотно просчитали варианты. Большинство людей при анализе ошибок первым делом замечают именно этот фактор и крайне редко обращают внимание на фактор эмоциональный. При этом чаще всего именно какие-то неосознанные эмоции могут заставить нас поспешить, вместо того чтобы лучше все проанализировать (чем часто пользуются манипуляторы). А если мы и уделили анализу достаточное время, то вряд ли прислушивались к своему состоянию и осознанно задавали себе вопрос: «А что я чувствую по поводу этого решения и какова может быть причина этого чувства?»

У каждого из нас, наверное, случались в жизни ситуации, когда, делая некий выбор, человек испытывал смутное беспокойство, а потом решение оказывалось ошибочным. И сразу возникает мысль: «А ведь я *чувствовал*, что там что-то не так!» Но поскольку с логической точки зрения аргументов против такого выбора не было и учитывать эмоции при принятии решения считается неправильным, то выбор был сделан именно таким образом. Бывают и обратные слу-

чаи: «Несмотря на то что все обстоятельства были против такого выбора, я *чувствовал*, что дело выгорит!»

Из-за чего это происходит? Эмоциональные отделы мозга, как мы уже говорили, работают в десятки раз быстрее, чем неокортекс, и, соответственно, успевают обработать значительно больше информации, которая просто не успела вся «дойти» до логических отделов. В частности, эмоциональными отделами мозга обрабатывается основная часть невербальной информации (то есть информации, содержащейся в мимике, жестах и движениях человека). В то время как логические отделы мозга заняты в основном обработкой вербальной информации — слов, аргументов, фактов, цифр и т. д. Если человек что-то утаивает или привирает, информация об этом скорее содержится в его невербальном поведении, чем в словах. Эмоциональные отделы «считывают» эту информацию, и появляется легкое беспокойство: «Тревога! Что-то тут не так!» — часто сопровождаемое легким напряжением в теле. Или наоборот, если человек говорит искренне, возникает легкая радость: «Все в порядке». Многим из нас знакомо это чувство, но мы отбрасываем его, поскольку на логическом уровне никаких оснований для него не видим... и вспоминаем о нем только потом, когда появляются логические подтверждения, что чувство-то было обоснованным.

С другой стороны, иногда наши эмоции могут быть связаны какими-то особенностями в поведении человека, с которым мы общаемся, а не с его искренностью или неискренностью. Умение осознавать и понимать свои эмоции помогает отделить одно от другого и в конечном счете принимать *более* объективное решение.

Рассказ директора по персоналу
(как грамотный анализ своих эмоций помог не упустить
хорошего специалиста)

Проводя собеседование с одним из кандидатов, я вдруг поймала себя на некотором раздражении — этот человек вел себя слегка вызывающе, как-то излишне горделиво рассказывал о своих успехах. В общем,

кандидат мне не нравился, и я хотела было уже ему отказать. Однако, осознав свое раздражение и проанализировав его, я поняла, что это **мне лично** *не нравится стиль общения кандидата и я могу быть не совсем объективной, недостаточно времени уделив его профессиональным качествам. Тогда я попросила свою коллегу завершить интервью. Коллеге кандидат показался вполне подходящим, и мы приняли решение взять его на работу.*
Через какое-то время выяснилось, что этот специалист пришел к нам непосредственно с другого интервью, на котором с ним довольно грубо разговаривали (то, что называется «стрессовым интервью»), и, наученный горьким опытом, кандидат решил вести себя более напористо и агрессивно.

Ирина Лиманская (Новикова),
директор по персоналу ЗАО «НПО "Знамя труда
им. И. И. Лепсе"»

Возможно, что именно это умение — прислушиваться ко всем своим эмоциям (даже очень слабым) при принятии решений и включать эту информацию в логический анализ — и называется таким загадочным словом — интуиция. Вряд ли, исходя из этого факта, можно разработать точный алгоритм развития интуиции, но мы надеемся, что и без этого у вас достаточно аргументов, чтобы развивать навык осознания и понимания своих эмоций.

Взаимовлияние эмоций и логики

В завершение главы мы предлагаем немного расширить наше определение эмоций. Мы уже много говорили, что наши эмоции влияют на нашу логику. Пора поговорить и об обратном процессе: наше рациональное мышление, со своей стороны, тоже влияет на наши эмоции. *Те отделы головного мозга, которые ответственны за наши мысли, являются в некотором смысле внешней средой и для эмоциональных отделов.* Правда, очень сильно связанной с ними средой, но все-таки

внешней. И те изменения, которые происходят в наших мыслях, будут вызывать и изменения эмоций.

Можно очень легко проверить этот факт.

Для начала осознайте, в каком эмоциональном состоянии вы находитесь сейчас. Проанализируйте, что вы чувствуете, какие испытываете ощущения в теле. Запомните или запишите это состояние.

Подумайте о чем-нибудь хорошем или вспомните что-нибудь смешное. Погрузитесь в это воспоминание и побудьте в нем некоторое время.

Как теперь вы себя чувствуете?

И наоборот, вспомнив что-нибудь неприятное, можно вызвать у себя эмоции печали, страха или раздражения. Этого сейчас делать не нужно. Наш опыт показывает, что второй навык наработан у людей гораздо лучше, а нам хотелось бы, чтобы вы продолжили чтение книги в спокойном состоянии.

На рис. 2.1 изображен некоторый двухуровневый человечек. Уровень логики обозначен овалом вверху головы — метафора неокортекса, а уровень «организма», эмоциональный уровень мы поместили в туловище. Процесс взаимовлияния мыслей и эмоций обозначен на рисунке пунктирной линией *(процесс 1)*. Сплошной линией обозначен процесс осознания и понимания эмоций *(процесс 2)*.

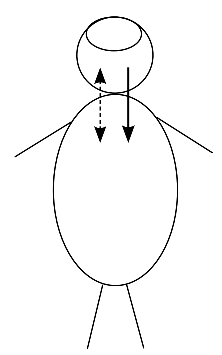


Рис. 2.1. Процесс взаимовлияния мыслей и эмоций

Часто бывает очень трудно понять, что было раньше — курица или яйцо. Это какая-то первоначальная мысль вызвала эмоции, которые потом повлияли на дальнейший ход мыслей, или наоборот? Особенно если учесть, как слабо наработан у нас навык осознания и понимания своих эмоций. В любом случае мысли влияют на эмоции, и мы предлагаем чаще учитывать этот факт при анализе своего эмоционального состояния.

Кроме того, как мы уже говорили, физическое состояние (состояние нашего тела) тоже влияет на эмоции.

Таким образом, расширенное определение будет таким:

> Эмоция — это реакция организма (эмоциональных отделов мозга) на изменения внешней по отношению к этим отделам среды. Это может быть изменение ситуации во внешнем мире или изменения в наших мыслях или в нашем теле.

Заключительное задание по главе

Проанализируйте рабочие ситуации или бизнес-процессы в вашей организации, которые находятся в зоне вашей ответственности и в которых вы лично участвуете. Для этого необходимо выйти в метапозицию и посмотреть на эти ситуации глазами стороннего наблюдателя.

Выявите те этапы бизнес-процессов, которые наблюдатель отметил бы как наиболее эмоциональные. Проанализируйте, насколько большая осознанность эмоций в эти моменты может увеличить эффективность этих процессов.

Что бывает, когда мы не успеваем вовремя осознать свои эмоции?

Неосознанные эмоции управляют нами и приводят к действиям, о которых впоследствии мы часто жалеем. Чтобы увидеть этот ме-

ханизм в действии, достаточно внимательно смотреть новости. Давайте вспомним несколько наиболее ярких примеров.

- В 2012 году сборная России по футболу довольно-таки позорно и очень обидно для болельщиков не смогла выйти из группы на чемпионате Европы по футболу. После матча, разговаривая с болельщиками в отеле, капитан сборной Андрей Аршавин в ответ на претензии довольно резко ответил: «То, что мы не оправдали ваши ожидания, — ваши проблемы». И хотя с точки зрения чистой логики он был прав (завышенные ожидания — действительно проблема того, кто слишком многого хотел), эмоциональный фон был настолько напряженным, что фраза привела к настоящему взрыву. Несколько следующих дней большинство каналов и газет бесконечно цитировали неудачный ответ, интернет-форумы были переполнены ненавистью, и в конце концов Аршавину пришлось извиниться перед болельщиками.

Впрочем, футбольная история знает и более яркие примеры, когда игрок поддался влиянию эмоций. В финале ЧМ-2006 французы проиграли по пенальти сборной Италии. Но главной новостью в тот день стали даже не результаты финала главного футбольного турнира, а удаление известнейшего игрока французской сборной Зинедина Зидана с поля во время финального матча.

- В начале второго дополнительного тайма, на 109-й минуте, игрок итальянской сборной Марко Матерацци сказал что-то неприятное Зидану. Тот отреагировал незамедлительно: он сильно «боднул» Матерацци в грудь, после чего тот рухнул на газон как подкошенный. В итоге главный арбитр встречи Орасио Элисондо, посоветовавшись с резервным судьей, показал Зидану красную карточку. Зидан так расстроился несостоявшимся триумфальным завершением своей футбольной карьеры, что даже не при-

нял участие в награждении своей команды серебряными медалями.

- В 2004 году журналистка Ирина Ароян поинтересовалась на пресс-конференции у Филиппа Киркорова, почему в его творчестве присутствует так много ремейков. Наверняка вы знаете, какой исторической фразой закончился последовавший за этим вопросом диалог. Реплика Киркорова: «Меня раздражают ваша розовая кофточка, ваши сиськи и ваш микрофон» — привела к возбуждению против певца уголовного дела и судебному разбирательству, а также серии бойкотов эстрадного исполнителя со стороны прессы.

Скептический участник тренинга: *Да он только и хотел такой известности!*

Конечно, многим эстрадным исполнителям скандалы только на руку, и некоторые даже имитируют их специально. Нам кажется, что в этом случае имела место другая история. Если внимательно посмотреть весь диалог, то видно, что Филипп, хотя и раздражен, но в начале диалога совершенно корректен, задавая журналистке уточняющие вопросы. Однако через некоторое время раздражение нарастает, и он уже не может с ним справиться. Естественно, едва ли он осознавал в той ситуации свое раздражение, что и привело к скандальному концу.

- В 2000 году Владимира Путина спросили о трагедии с подводной лодкой «Курск». Широко растиражировано, что на вопрос о том, что случилось, Путин неловко улыбнулся и сказал: «“Курск”? Она утонула». Существует множество мнений по поводу того, почему ответ получился таким неудачным; среди недоброжелателей говорят о том, что это «хамство», а улыбка была «ехидной». Нам же кажется, что к такому ответу привел неосознанный страх: все-таки первая серьезная трагедия в опыте начинающего еще

президента огромной страны, и, по всей видимости, как следует подготовиться он не успел. На наш взгляд, подтверждением этому служит и та самая неловкая улыбка — от страха люди зачастую именно так и улыбаются.

Резюме

В каждый момент времени человек испытывает какую-либо эмоцию. Нельзя сказать, что в какой-то ситуации «эмоций нет».

Традиционно в обществе эмоции делятся на «положительные» и «отрицательные». Однако с точки зрения функций, которые выполняют эмоции, невозможно говорить о «хороших» и «плохих» эмоциях — все зависит от конкретной ситуации. Стереотипы в отношении эмоций препятствуют их осознанию, поэтому имеет смысл определить свои стереотипы и изменить отношение к «отрицательным» эмоциям. Наиболее запрещаемыми в социуме эмоциями являются страх и гнев. Их труднее всего осознавать, особенно в невысокой степени интенсивности.

Важно помнить, что некоторая степень страха очень часто является первичной эмоцией. А раздражение направлено на внешний объект (раздражения на себя не бывает).

Существует четыре класса базовых эмоциональных состояний: страх, гнев, печаль и радость. Под классом понимаются названия различной степени интенсивности (от 0+ до 100%) одной и той же эмоции. Любые эмоции и «коктейли эмоций» можно разложить по спектру на четыре базовые и «что-то еще» (мысли, физические ощущения) и т. д.

Для осознания эмоций нам необходимы два инструмента: сознание и способность назвать эмоцию словом. Глобальная «драма» осознания эмоций состоит в том, что, когда человек испытывает

эмоцию сильной интенсивности, у него снижается уровень логики (то есть мозг работает хуже), а для эмоций низкой интенсивности в языке нет слов. Имеет смысл подобрать различные формулировки и словосочетания для эмоций низкой степени интенсивности, поскольку этими эмоциями мы можем управлять эффективно.

Эмоции оказывают важное влияние на нашу мотивацию. Страх мотивирует нас усиливать свою безопасность. Гнев — защищать свои интересы и интересы близких. Печаль помогает сфокусироваться на том, что необходимо проанализировать. Радость способствует креативному мышлению и выходу «за рамки» стереотипов. Одним из наиболее мотивирующих сочетаний эмоций является смесь радости и небольшой доли гнева (здоровой агрессии) — это то, что мы называем драйвом, энтузиазмом и т. п.

Эмоции влияют на процесс принятия решений. Не бывает «чисто рациональных» решений. Это не означает, что нужно принимать решения импульсивно, однако учет эмоций низкой интенсивности при принятии решений может помочь вам сделать более правильный выбор.

Наработка навыка осознания своих эмоций требует планомерной тренировки и более глубокого понимания эмоциональных процессов.

Глава третья

Осознание и понимание эмоций других

Чувства людей гораздо интереснее их мыслей.

Оскар Уайльд

- ❐ **Два уровня взаимодействия. Важность осознания эмоций других людей**
- ❐ **«Как слово наше отзовется...» О влиянии логики и слов на эмоциональное состояние собеседника**
- ❐ **Основные способы понимания эмоций других людей**
- ❐ **Эмпатия**
- ❐ **Почему мы чувствуем, что чувствуют другие? О значении зеркальных нейронов**
- ❐ **«Обмани меня». Понимание невербального поведения**
- ❐ **«Хочешь поговорить об этом?» Как спросить о чувствах**
- ❐ **Эмпатическое высказывание**
- ❐ **Что бывает, если мы не осознаем (не понимаем) эмоций других людей?**

Человек с высоким уровнем владения навыком		**Человек с низким уровнем владения навыком**
Обращает внимание на эмоциональное состояние других людей	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не имеет представления о том, что чувствуют другие люди
Обращает внимание на изменения в эмоциональном состоянии других людей	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не замечает, когда настроение окружающих меняется
Понимает, какие эмоции испытывает другой человек	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Эмоции другого человека для него загадка
Осознает, каким образом его слова и действия могут изменить эмоциональное состояние другого человека	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не способен определить, как его слова или действия могут изменить эмоциональное состояние другого человека
Находясь в группе людей, может определить общую атмосферу, царящую в группе	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не способен ощутить эмоциональное состояние в группе/коллективе
Замечает, когда другой человек начинает сердиться	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не замечает, когда собеседник начинает «заводиться»
Замечает, когда его слова или действия расстраивают или обижают партнера	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не замечает, если своими словами и действиями расстраивает или обижает других людей
Может предположить, каковы причины эмоционального состояния партнера	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не понимает причин эмоций других людей
Может предположить, каким образом испытываемая эмоция может повлиять на поведение другого человека	**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1**	Не способен спрогнозировать, как эмоция другого человека способна отразиться на его поведении

Два уровня взаимодействия. Важность осознания эмоций других людей

А ты такой холодный, как айсберг в океане,
И все твои печали под черною водой...

Лидия Козлова, «Айсберг»

Общие принципы осознания эмоций, которые мы рассматривали в прошлой главе, действуют, в частности, и в отношении осознания эмоций других людей. По сути, процесс осознания эмоций других означает, что в нужный момент следует обратить внимание на то, какие эмоции испытывает ваш партнер по взаимодействию, и назвать их словом. И очень важно научиться верно определять этот момент. Речь не идет о том, чтобы постоянно отслеживать малейшие нюансы в изменении эмоционального состояния всех окружающих вас людей; важно научиться распознавать первичное эмоциональное состояние собеседника при встрече (например, он пришел слегка расстроенным по какой-то причине) и *изменения* в этом состоянии в ходе вашего взаимодействия. Кроме того, навык понимания эмоций других включает в себя и умение прогнозировать то, каким образом ваши слова или действия могут повлиять на эмоциональное состояние другого.

В какой-то мере осознавать и понимать эмоции других людей может быть даже проще, чем свои, особенно что касается эмоций высокой интенсивности. Каждый из нас способен без особых усилий определить, когда другой человек сильно злится или расстроен. С распознаванием эмоций низкой интенсивности все сложнее: у большинства людей нет привычки замечать нюансы в состоянии окружающих до тех пор, пока это состояние не станет очевидным, то есть пока собеседник не начнет испытывать сильную эмоцию. И вот тут мы начинаем удивляться: «Ты что, плачешь? А что такое?» или «А ты чего так кричишь? Что я такого тебе сказал?».

Для того чтобы понять, почему так происходит, важно вспомнить, что люди общаются на двух уровнях: на уровне логики и на уровне «организма».

Бывает непросто понять эмоциональное состояние другого, потому что мы привыкли обращать внимание на логический уровень взаимодействия: цифры, факты, данные, слова. То есть мы на уровне сознания обращаем внимание на то, *что* нам говорит собеседник, а не на то, *как* он это говорит: как меняются его выражение лица, интонация, поза, в которой он сидит.

Соответственно, люди прежде всего думают о том, *что* сказать (ответить), насколько убедительным будет этот аргумент, а не о том, какую реакцию он может вызвать у собеседника. «Я совсем не хотел тебя обидеть!» — сколько раз вы произносили или слышали эту фразу? И чаще всего человек, который ее произносит, совершенно искренен: он и в самом деле не хотел обидеть другого, он просто не задумался над тем, насколько обидными будут его слова.

Очень часто мы думаем, что слова, логика — это и есть все наше взаимодействие. То есть даже не то, чтобы мы так думаем, просто мы хорошо осознаем и держим во внимании только этот уровень общения. Ситуацию усугубляет также и то, что чаще всего каждый из участников взаимодействия стремится скрыть, не показать свои эмоции. Это происходит вне зависимости от того, находятся эти люди на деловых переговорах или дома на кухне с семьей. Помните: всю нашу сознательную жизнь нас приучали прятать и скрывать свои эмоции. И мы по привычке делаем это, даже когда в этом нет необходимости.

Однако параллельно с нашими умами общаются и наши «организмы», и это взаимодействие невозможно полностью спрятать или скрыть, даже если мы очень стараемся это сделать. Мы обмениваемся сигналами, которые отражают наше отношение к происходящему вокруг, в том числе и к тем самым словам, цифрам, фактам, которые

произносятся вслух. Логическое и эмоциональное взаимодействие осуществляются иногда независимо друг от друга, и, хотя всем окружающим очевидно, что «те двое» уже на грани скандала, сами они могут быть уверены, что совершенно спокойно и вежливо разговаривают, «как умные взрослые люди». Случалось такое видеть?

И в этом заключается один из парадоксов человеческого общения: на уровне логики мы плохо умеем осознавать, понимать, что чувствует другой человек, и *думаем*, что сами можем скрыть и спрятать свое состояние от других. Однако *на самом деле* наши «организмы» прекрасно общаются между собой и очень хорошо друг друга понимают, что бы мы там ни фантазировали по поводу своего самоконтроля и умения держать себя в руках! Просто чаще всего общение «организмов» происходит далеко за пределами нашего сознательного контроля. Значительно легче увидеть этот уровень взаимодействия при видеосъемке, поэтому так популярны игры с видеосъемкой на тренингах и недаром доктор Лайтман, главный герой сериала «Обмани меня», так любит снимать подозреваемых во лжи на видеокамеру. Не надо быть доктором Лайтманом, чтобы, пересматривая материал на видео, увидеть проявления эмоций человека. В этом довольно легко убедиться, достаточно некоторое время посмотреть телевизор без звука — в общем и целом вполне понятно, что чувствуют люди, которых показывают на телеэкране.

Итак, наши эмоции передаются и считываются другим «организмом», вне зависимости от того, осознали мы их или нет.

Из-за чего это происходит?

Чтобы понять, нужно знать, что в организме человека есть закрытые и открытые системы. Состояние закрытой системы одного человека никак не влияет на состояние той же системы другого человека. К закрытым системам можно отнести, например, пищеварительную или кровеносную систему. От того, какое количество эритроцитов на данный момент присутствует в крови у одного из собеседников,

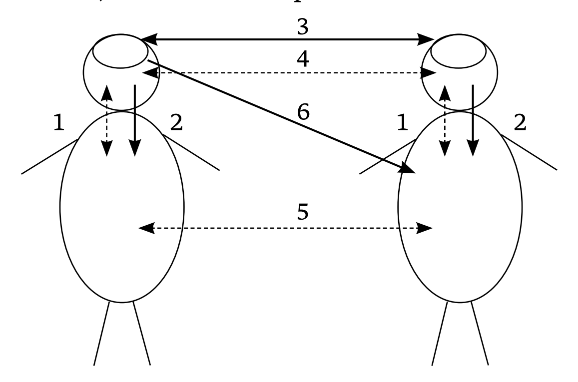
никак не зависит количество эритроцитов у другого. А вот эмоциональная система относится к открытым: это означает, что эмоциональный фон одного человека непосредственно влияет на эмоции другого. Мы знаем об этом факте из собственного опыта, вспомните: рядом с расстроенным человеком тоже становится грустнее, а когда мы видим улыбающегося человека на улице, мы и сами становимся немного радостнее. Недаром многие избегают общения с нытиками и людьми, которые все время страдают от своей тяжелой жизни, — рядом с ними тоже становится тоскливо (механизм, почему это происходит, описан подробнее в подразделе про зеркальные нейроны).

Сделать открытую систему закрытой невозможно. Иначе говоря, как бы мы иногда этого ни хотели, мы не можем запретить своим «организмам» общаться ☺. И недаром здесь стоит «смайлик» — потребность выражать свое эмоциональное состояние и понимать состояние другого у людей настолько велика, что мы нуждаемся в каких-то средствах передачи эмоциональной информации даже при письменной коммуникации. Поэтому появляются «смайлики», картинки и иные обозначения для эмоций в тексте. Без этого часто невозможно понять, шутит человек или говорит серьезно, ему просто некогда или он на что-то обижен, заинтересован он в дальнейшем общении или хочет скорее его прекратить. Без эмоционального уровня мы лишены огромного пласта информации и начинаем чувствовать себя неуютно. Эмоциональный отклик другого показывает нам, на верном ли мы пути: если другой чувствует «позитивную эмоцию» (например, клиент во время продажи), значит, мы все делаем верно; если он чувствует нечто иное — возможно, стоит изменить что-то в своей стратегии поведения.

Поэтому так важно научиться обращать сознательное внимание на данный уровень общения.

Давайте, воспользовавшись нашей метафорической схемой (рис. 3.1), опишем полностью процесс взаимодействия на уровне ло-

гики и организмов. (По-прежнему пунктирные стрелки обозначают процесс влияния, сплошные — процесс осознания и понимания).



1 — взаимовлияние эмоций и логики внутри человека
2 — процесс осознания своих эмоций
3 — взаимодействие на уровне логики: слова, аргументы
4 — взаимовлияние на уровне логики: высказывания одного из собеседников влияют на аргументы и точку зрения другого
5 — взаимовлияние на уровне эмоций
6 — осознание эмоций другого

Рис. 3.1. Процесс взаимодействия на уровне логики и организмов

Мы общаемся на уровне логики, то есть осознаем и понимаем те факты, которые сообщаем друг другу *(процесс 3)*. При этом иногда аргументы и логика другого могут изменить ход наших мыслей *(процесс 4)*. Чаще всего эти процессы и кажутся нам собственно общением. Крайне редко мы задумываемся о том, что параллельно с этим постоянно идут и другие процессы.

На логику каждого из партнеров влияют эмоции. Во второй главе мы рассматривали, как наши эмоции влияют на нашу логику, и наоборот *(процесс 1)*. Осознавать это влияние помогает осознание своих эмоций *(процесс 2)*. Однако на нас также влияют и эмоции партнера *(процесс 5)*. С помощью этого процесса можно тоже повлиять на логику другого, но как бы опосредованно: сначала повлиять

на его эмоциональное состояние *(процесс 5)*, а потом дождаться, пока его изменившееся эмоциональное состояние повлияет на его логику. На этом механизме основаны манипуляции, например я намеренно раздражаю и вывожу партнера из себя, жду, пока уровень его логики снизится, и в этот момент подвожу его к тем действиям (решениям), которые нужны мне.

Во взаимодействии с другими крайне полезно будет периодически включать *процесс 2* — осознание своих эмоций, о чем мы говорили в предыдущей главе, и *процесс 6* — осознание и понимание эмоций других.

> Как вы думаете, сколько информации мы теряем, учитывая только уровень логики?
> Существует идея, что человек — как айсберг: только 10% информации находится над водой, а 90% — под водой. И 10% — это рациональная информация, цифры, логика, факты, а 90% — иррациональная: эмоции, чувства, ценности, верования, убеждения...

Представьте себе ситуацию: вас знакомят с новым человеком, и он при знакомстве ведет себя резковато, даже несколько заносчиво. То есть проявляет некоторые агрессивные эмоции. Не самой высокой степени интенсивности, но все же заметной. Вы на уровне организма сразу считываете эту эмоцию, в ответ у вас сначала появляется страх и затем, очень быстро, — ответное раздражение. Пока эти эмоции вами не осознаются, вы не можете проанализировать и полученную от них информацию, просто смутно понимаете, что собеседник вам не нравится. В этом случае, согласитесь, вы обладаете очень малым количеством информации для принятия решения о том, каким образом вести себя с собеседником и стоит ли продолжать ваше знакомство. Информация, которая пока есть у вас в наличии, выглядит примерно так: «Мне не нравится этот человек, и я не хочу продолжать

с ним общаться». Как говорил капитан Смоллетт в старом советском мультфильме «Остров сокровищ», «мне не нравится этот корабль, мне не нравится эта команда... Что?.. А, да! Мне вообще ничего не нравится!» Варианты возможного поведения: прекратить общение или терпеть, стиснув зубы и продолжая все больше раздражаться.

Если же вы осознаете свои эмоции, то сможете учесть эту информацию, следовательно, возможностей выбора поведения станет больше (например: «Когда я общаюсь с этим человеком, я испытываю беспокойство и раздражение, потому что он ведет себя достаточно агрессивно по отношению ко мне»). Тогда вы можете выбрать, что осознанно сделать со своим состоянием. Или, например, найти формулировку попросить партнера разговаривать с вами более нейтральным тоном.

Но это еще не все. Если осознать и понять его эмоции, то вы будете обладать еще большей информацией для принятия решения («Он ведет себя достаточно агрессивно, можно предположить, что он чувствует раздражение... и, скорее всего, страх в какой-то степени интенсивности»).

Осознав эмоцию другого, мы можем включить процесс понимания и проанализировать, какова причина того, что он ее испытывает. Возможно, есть причины в окружающем пространстве, вызывающие его раздражение (может быть, это даже мое поведение). А возможно, и скорее всего, что его агрессия является защитой от собственного страха, ведь вы для него тоже незнакомый пока человек. Понимая все это, мы существенно расширяем спектр собственных действий. Можно прекратить знакомство с этим человеком, но уже вполне осознанно; можно изменить свое поведение и посмотреть, что будет; можно начать предпринимать действия, чтобы снизить его страх и создать более доверительную обстановку; можно принять поведение собеседника и спокойно (ничего в себе не подавляя) подождать, пока его страх утихнет и общаться с ним станет легче.

Вот какой рассказ на эту тему предлагает Татьяна Васильева, исполнительный директор и бизнес-тренер EQuator (обратите внимание, что в этом примере тоже начинается все с осознания *своих* эмоций).

Рассказ руководителя

В течение многих лет мы успешно сотрудничали с одной компанией. В какой-то момент человек, отвечавший за обучение персонала, поменялся и нам необходимо было заново устанавливать отношения. Это было непросто для обеих сторон. Конечно, новому человеку не всегда было приятно оказаться в ситуации, когда внешние специалисты знают что-то об обучении в его компании лучше его самого. А мы уже привыкли к определенным условиям сотрудничества и были не настроены обсуждать новую ценовую политику и новые требования к провайдеру.
И вот звонит мне как-то этот менеджер и с ходу начинает очень раздраженно предъявлять претензию, мол, что это я не отправила ей сводные таблицы по анкетам обратной связи по всем модулям групп (а это довольно большой объем работ).
В груди моей начинает накапливаться воздух, и в какой-то момент ее речи я понимаю, что я сейчас о-о-очень зла и мне очень хочется сказать что-нибудь о том, что надо бы и совесть иметь (и скидку бóльшую хотят, и требований к обучению выдвинули новых еще целую кучу, а теперь еще и дополнительную работу требуют сделать)...

НО

Каким-то образом я успеваю осознать всю степень своей агрессии, понимаю, что это только усугубит и без того сложные отношения, принимаю решение выдохнуть, выдыхаю, успокаиваюсь... А тем временем она все выговаривает, что хотела сказать, и замолкает (устала, видимо).
Я, уже успокоившись, сообщаю ей: «Да, этот вопрос про сводные таблицы, конечно же, стоит обсудить. Ранее у нас не существовало такой договоренности, что сводить отзывы — это наша зона ответственности; мы всегда просто отправляли сканированные копии этих самых отзывов. Поскольку этот вопрос сейчас поднялся, давайте с вами заново обсудим, кто, что и когда делает, и договоримся, как мы посту-

пим». А сама мысленно готовлю аргументы по поводу того, что мы обсуждаем дополнительные скидки и при этом объем нашей работы предполагается еще и увеличить.
Тут она мне отвечает: «Ой, да! Да у нас тут аудит, а у меня тут половины материалов нет, и где взять, я не знаю, и вообще, ужас как устала».
В этот момент я понимаю, что наезжать на меня намерения у нее не было, просто накопившаяся усталость от груза ответственности, которую она на себя взяла в новой компании и в новой должности, неполное понимание, что и как происходит, запустили у нее сначала эмоции паники, которые позже переросли в сильную степень агрессии, которую она мне и предъявила («слить»-то куда-то надо).
В общем, она успокоилась, поблагодарила за понимание, и больше вопросов ко мне про эти таблицы не было. Видимо, сами решили ☺
То есть, вовремя осознав свою эмоцию, можно остановить первичный стимул отвечать, что сразу приходит в голову, и не усугублять тем самым напряженную ситуацию. Спокойно сформулированный ответ позволяет не только сохранить свою выдержанность и уверенное поведение в напряженной ситуации, но и управлять эмоциями собеседника. Иногда при этом, как и в моем примере, ситуация разрешается сама собой. Более того, отношения между собеседниками не ухудшаются, а улучшаются, так как у обоих есть ощущение, что они достигли взаимопонимания.

«Как слово наше отзовется…» О влиянии логики и слов на эмоциональное состояние собеседника

Только потому, что кто-то не любит тебя так,
как тебе хочется,
не значит, что он не любит тебя всей душой.

Габриэль Гарсиа Маркес

Для наилучшего понимания эмоций других людей и более качественной коммуникации очень важно уметь разделять для себя три аспекта взаимодействия:



Рассмотрим сначала ситуацию, когда действует другой человек. В этом случае мы можем наблюдать его поведение и осознавать собственную эмоциональную реакцию на это поведение. И чаще всего мы делаем предположения о его внутренних мотивах, основываясь на этой информации.

Одно лишь наблюдаемое поведение чаще всего не дает нам понимания целей, намерений другого человека. Например, кто-то сказал мне что-то хорошее, сделал комплимент (действие). Какие могут быть при этом его цели, внутренние намерения (осознанные или неосознанные)? Например, он сказал мне приятное, чтобы улучшить мне настроение; чтобы утвердить свой имидж как «доброжелательного человека, который умеет говорить приятные слова»; чтобы я согласился что-то для него сделать; чтобы получить удовольствие от того, как я буду радоваться приятным словам и т. д.

Приблизиться к пониманию его мотивов нам могут помочь собственные эмоции, если мы научились их осознавать. Если другой человек говорит мне приятное и я чувствую радость — это одно, а если он говорит приятное, а я вдруг начинаю испытывать смутное беспокойство — это уже совсем другое.

И обычно мы склонны судить о намерениях другого по тем действиям, которые он совершает, ориентируясь на свое эмоциональное состояние («Ты на меня повысил голос при всех — ты хотел прилюдно продемонстрировать, что ты главнее», «Ты знаешь, что я расстраиваюсь, когда мы говорим об этом. Ты хотел испортить мне настроение?», «Он не поздравил меня с нашей годовщиной — разлюбил» и т. п.). Эти интерпретации бывают более позитивны-

ми или совсем пессимистическими в зависимости от нашей самооценки и жизненного опыта, но далеко не всегда они являются верными.

Мы настолько быстро делаем выводы о намерениях другого человека и настолько уверены в их правоте, что почти никогда не задумываемся о том, а как себя чувствует другой человек. Какие эмоции могли побудить его сказать мне ту или иную фразу? Когда человек задал себе такой вопрос и смог на него ответить, тогда он становится действительно более близок к пониманию другого и его внутренних намерений. Допустим, в ситуации, когда руководитель повысил голос при всех, можно вспомнить о том, что перед этим ваш коллега задал ему не очень удачный вопрос и тот не знал, что ответить... Тогда, возможно, он испытывал страх? И в этом случае, скорее всего, он просто неосознанно хотел защититься, а не демонстрировать что-то лично вам.

Почему полезно задумываться о намерениях человека, которыми было продиктовано то или иное поведение? Потому что в отличие от поведения, которое могло ранить или обидеть, внутреннее намерение чаще всего является позитивным. То есть люди в целом стремятся делать другим людям «как лучше», просто не очень хорошо умеют согласовывать свои внутренние намерения и действия. Недаром так много поговорок о тех самых «благих намерениях», которыми, как известно, «дорога в ад вымощена», а также о том, что «хотели как лучше, а получилось как всегда».

Может быть, эту идею проще осознать и принять на собственном примере. Вспомните ситуацию, когда вы действовали из наилучших побуждений, желая человеку только добра... а он на вас обиделся! И, более того, именно такое намерение он вам и приписал: «Ты хотел меня обидеть!» И вам тоже было обидно и непонятно, как же это произошло — вы же хотели как лучше! Но другой человек увидел только ваши *действия* и именно на них прореагировал.

Скептический участник тренинга: *Так это его проблема, что он все на свой счет принимает!*

С одной стороны, конечно, другой человек действительно сам предпочел думать именно таким образом, и в этом смысле это исключительно его трудности. С другой стороны, все же это *ваши* действия так или иначе на него повлияли. Одна из наиболее важных составляющих навыка осознания эмоций других — понимание того, какой эмоциональный эффект произведут наши слова или действия на другого человека. Важно уметь ответить себе на следующие вопросы:

- Какую эмоцию (спектр эмоций) будет испытывать другой человек, когда я ему это скажу (это сделаю)?
- Будет ли это эмоциональное состояние мотивировать другого на то поведение, которое я хочу от него получить? (Если я планирую провести уютный вечер вместе с любимым человеком в нежной обстановке, вряд ли стоит именно сегодня поминать ему все, что он забыл сделать по дому, поскольку его раздражение и обида едва ли будут способствовать романтике.)
- Будет ли это эмоциональное состояние полезным, адекватным для совершения другим человеком желаемых мне действий? (Я хочу, чтобы ребенок вернулся вечером с прогулки домой вовремя или предупредил, что задерживается; я решил, что лучшим способом будет его запугать, и пригрозил разными наказаниями; однако ребенок так испугался, что, когда стал задерживаться, побоялся звонить, ожидая, что его опять будут ругать, и вернулся совсем поздно в надежде, что родители уже будут спать и наказание будет отложено, а может, и вообще «пронесет»...)

Этот навык *критически важен* для управления эмоциями других. Не понимая механизмов влияния на эмоциональное состояние другого, человек никак не может управлять чужим эмоциональным состоянием.

Важно взять ответственность за свои действия и запомнить, что люди реагируют на ваше поведение, а не на благие намерения. Более того, они совершенно не обязаны догадываться об этих ваших намерениях и принимать их в расчет, если ваше поведение вызывает у них неприятные эмоции. Поэтому если вы сталкиваетесь с реакцией других людей, которая вам не нравится (они обижаются, злятся, пугаются), то вместо того, чтобы объяснять: «Я же хочу как лучше!» — имеет смысл *изменить свое поведение*.

Иногда люди делают другим больно, обижают и доставляют неприятности, оправдывая собственные слова и действия благими намерениями («Я своей дочери добра желаю, поэтому и объясняю ей все про недостатки ее мужчин, чтобы она сразу лишних иллюзий не испытывала», «Парня надо воспитывать! Ремнем! А то обалдуй вырастет», «Если слишком много хвалить — испортится, поэтому я ему только на недостатки в его работе указываю» и т. п.).

Причем обычно при этом люди прекрасно понимают, что их слова будут обидны и неприятны для другого. Так и начинают: «Ты, конечно, разозлишься, но я все равно тебе скажу...», «Тебя, наверное, это обидит, но...» Зачем же они это говорят, по сути, делая другим плохо? Потому что считается, что некое продиктованное логикой «Благое Намерение» *стоит* того, чтобы другому, часто близкому нам человеку было больно и обидно. Слова ценнее эмоций. Логика важнее чувств. Мы же ведь homo sapiens, взрослые умные люди, поэтому ты со своими эмоциями сделай что-нибудь, а умного человека послушай.

Скептический участник тренинга: *Что же, я теперь вообще ничего неприятного другим людям говорить не должен? Иногда ведь действительно нужно сказать что-то неприятное...*

Действительно, такие ситуации бывают. Речь не идет о том, чтобы все время говорить только хорошее. Мы имеем в виду, что важно продумывать не только сами слова, но и то, какое эмоциональное влияние они окажут на другого человека.

Ведь даже с точки зрения логики: изменит ли другой человек свое поведение, если наши слова вызвали у него только раздражение и обиду? Едва ли...

В завершение этого раздела стоит запомнить два простых правила:

- Если вы инициатор коммуникации и хотите реализовать какие-то свои цели, помните, что для другого человека значение имеют не ваши намерения, а ваши действия! Поэтому в первую очередь стоит спросить себя: «Уверен ли я, что данное мое действие или мои слова приведут к желаемому результату?» И если ответ «нет», лучше вообще ничего не говорить! Иначе полезного результата вы не добьетесь никакого, только зря обидите другого человека.
- Если вы хотите понять другого человека, важно осознавать не только его действия, но по возможности и намерения, которыми они были продиктованы. Скорее всего, его намерение было позитивным и добрым, он просто не смог подобрать для него подходящих действий. Мы сможем лучше понять его намерение, если учтем не только то, что человек делает, но и то, как он себя при этом чувствует.

Упражнение

«Намерение — Действие — Результат»

ЧАСТЬ 1

1. Вспомните какую-нибудь ситуацию, когда вы общались с кем-то и это общение вызвало у вас сильные неприятные эмоции.

Запишите свои эмоции в той ситуации ____________________

____

____

____

2. Теперь вспомните, какое поведение или какие слова другого человека вызвали у вас такую эмоциональную реакцию? __________

____

____

____

3. Предположите, какие эмоции испытывал этот человек в той ситуации и их возможные причины ____________________________

____

____

____

4. Как вы думаете, исходя из информации о поведении и эмоциях человека, какими позитивными намерениями могло быть продиктовано его поведение? Чего хорошего для вас он хотел добиться этим своим поведением? _______________________________________

____

____

____

5. Как теперь изменилось ваше эмоциональное состояние?

____

ЧАСТЬ 2

1. Вспомните ситуацию (возможно, все еще актуальную), в которой вы хотели повлиять на другого человека, но реакция того была негативной. Другой человек обиделся или разозлился, а вы не достигли желаемого результата.

Сформулируйте цель, которую вы хотели (и, возможно, все еще хотите) достичь

____

____

____

2. Опишите, что вы говорили и делали, когда вызвали негативные эмоции у другого человека

____

____

____

3. Какую эмоцию (спектр эмоций) испытал другой человек, когда вы ему это сказали (сделали)?

____

____

____

4. Мотивировало ли это эмоциональное состояние другого на то поведение, которое вы хотите от него получить? (Если нет, то на что мотивировала эта эмоция другого человека? Что ему хотелось сделать?)

____

____

____

5. Было ли это эмоциональное состояние полезным, адекватным для совершения другим человеком желаемых действий? (Если нет, то почему?)

____

____

____

6. Теперь предположите, какая эмоция (спектр эмоций) будет мотивировать другого на то поведение, которое вы хотите от него по-

лучить, и будет полезной, адекватной для совершения другим человеком желаемых действий

____
____
____

7. Последний шаг: определите для себя, что вы можете сделать, чтобы ваши слова и действия вызвали у другого человека этот эмоциональный спектр?

____
____
____

❒ **Пример из бизнеса о понимании руководителем эмоций подчиненных, BBC**

«…В качестве примера приведем один драматический эпизод из истории Би-би-си.
Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный, и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения.
Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках расписывать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним "гонца". Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны "посланнику" невредимым не уйти.

На следующий день к этим сотрудникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда этот человек закончил речь, люди воспряли духом...».*

Вопросы для раздумий над примером ☺:

- Как вы думаете, какие эмоции испытывал первый выступающий? Что привело к тому, что он так неудачно повлиял на эмоциональное состояние сотрудников?
- Как вы думаете, какого результата хотел достичь своим выступлением второй руководитель? И какие эмоции нужно было ему вызвать у слушателей, чтобы достичь этого результата?

Основные способы понимания эмоций других людей

Методы понимания эмоций других основаны на тех особенностях эмоционального взаимодействия, которые мы рассмотрели в начале главы.

* *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Паблишер, 2012. С. 19–20, 35–36.

- Эмоциональное состояние другого влияет на наше собственное эмоциональное состояние. Значит, мы можем понимать другого через осознание изменений своего эмоционального состояния — мы словно можем сами чувствовать то же, что чувствует он, — это называется эмпатией.
- Эмоциональное состояние другого проявляется на уровне «организма», то есть через невербальные сигналы — мы можем осознанно наблюдать за невербальным уровнем коммуникации.
- Мы хорошо осознаем и понимаем вербальный уровень взаимодействия — то есть, чтобы понять, что чувствует собеседник, можно его об этом спросить.

Итак, мы имеем **три основных метода** осознания эмоций других:

- Эмпатия.
- Наблюдение за невербальными сигналами.
- Вербальная коммуникация: вопросы и предположения о чувствах другого.

Эмпатия

> Себя познаешь, лишь пуская в свое сердце Другого.
>
> *Анхель де Куатьэ, «Вавилонская блудница»*

Представьте себя в парке аттракционов. Вы наблюдаете, как человек собирается прыгнуть с «тарзанкой». Вы видите, как он готовится, подходит к краю, выслушивает последние инструкции сопровождающих, делает еще полшага… и… все, начался полет. Если вам приходилось это наблюдать, то вы наверняка вспомните ощущения, которые переживали при этом. Это может быть и учащенный пульс, легкий холодок в животе или слегка подгибающиеся колени… И это

притом что сами вы стоите на твердой земле и, возможно, никогда и не участвовали в подобных аттракционах. Более того, очень вероятно, что сейчас, во время чтения этих строк... когда вы *просто представили* себе эту ситуацию, у вас тоже возникло некое физическое напряжение.

Или при просмотре футбольного матча вы видите, как нападающий вашей команды ворвался в штрафную и там его откровенно «снесли». Игрок катается по газону, а вам в этот момент тоже почти физически больно.

Идентифицируясь с героями, мы переживаем их эмоции и при просмотре сентиментальной мелодрамы или фильма ужасов. Собственно, чаще всего мы и идем на футбольный матч или в кино, чтобы *пережить* какие-то эмоции. Никто из нас не занимается долгим логическим обдумыванием того, что чувствует тот или иной персонаж. *Мы просто чувствуем эту эмоцию в себе.*

Именно эта способность — непосредственно «вчувствовываться» в другого, то есть испытывать самому те же эмоции, что и другой человек, — называется эмпатией.

Последние открытия в области нейрофизиологии подтверждают, что способность неосознанно как бы «отражать» эмоции и поведение другого является врожденной. Недаром мы автоматически улыбаемся в ответ на улыбку, хмуримся, когда кто-то рядом раздражен, и даже плачем, если близкий нам человек находится в слезах. За понимание чужого эмоционального состояния в нашем мозге отвечают специальные так называемые «зеркальные» нейроны, причем это понимание («отзеркаливание») происходит автоматически, без сознательного размышления или анализа. Просто мы и в самом деле *сами чувствуем* то, что чувствует другой человек. И это не какие-то сверхспособности или телепатия — такой способностью обладает каждый человек (подробнее об этом процессе читайте в разделе, посвященном зеркальным нейронам).

В чем же тогда заключается навык эмоционального интеллекта, если этот процесс происходит автоматически и без нашего контроля?

Действительно, если зеркальные нейроны есть у всех людей, то почему же некоторые люди так хорошо понимают эмоции других, а иным это так сложно сделать? И снова разница кроется в осознании... Причем осознании скорее своих эмоций (что еще раз подтверждает нам значимость этого навыка). Люди, хорошо умеющие улавливать изменения в своем эмоциональном состоянии, способны интуитивно очень хорошо понимать эмоции других людей. Осознавая свое эмоциональное состояние, такой человек также понимает, «принадлежат» ли эмоции ему самому или он «заразился» чужими эмоциями. Когда человеку удается осознать, что эмоциональное переживание является эмпатическим, тогда им можно сознательно управлять.

Каким образом и для чего?

Во-первых, эмпатия очень важна при социальном взаимодействии, мы *ожидаем* отклика и сопереживания от других людей в ответ на свои эмоции. Не получив эмоциональной реакции, мы склонны считать другого человека холодным, бесчувственным, непонимающим и в конечном счете... несимпатичным*. Люди, умеющие проявлять эмпатию и сочувствие, вызывают у окружающих бóльшую симпатию. С этой точки зрения эмпатия очень полезна, и определенный ее уровень необходим при взаимодействии с другими людьми. Людям, мало способным к эмпатии, сложнее устанавливать контакты с другими людьми и понимать их чувства и желания. Многие из них легко попадают в ситуации, связанные с межличностными недора-

---

* *Бауэр И.* Почему я чувствую, что чувствуешь ты. Интуитивная коммуникация и секрет зеркальных нейронов. СПб. : Издательство Вернера Регена, 2009. С. 30.

зумениями и недопониманием, или упускают важные в отношениях моменты.

Тем не менее и люди с хорошо развитой способностью настраиваться на чужие эмоции тоже могут страдать от проблем. Представьте себе абсолютно эмпатичного человека, находящегося среди других людей. Он будет чувствовать все их эмоции в той же степени интенсивности. При такой эмоциональной перегрузке, скорее всего, он либо заболеет, либо сойдет с ума, либо ему придется уехать на необитаемый остров.

Поэтому второй навык, связанный с эмпатией, — это умение отделять от себя не свои переживания, абстрагироваться от них. В каком-то смысле «антиэмпатия». Недаром, например, часто врачи считаются циниками. Им просто необходимо отключить каким-то образом свою способность к эмпатии, иначе они просто не смогут работать с людьми.

Алгоритма или четких рекомендаций, как можно «включить» или «выключить» эмпатию, не существует. При этом человек обладает внутренними механизмами, позволяющими ему это делать. Для того чтобы осознанно управлять своей эмпатией, для начала определите для себя по 10-балльной шкале тот уровень развития эмпатии, на котором вы находитесь сейчас. После чего определите желаемый уровень эмпатичности, то есть насколько вам бы хотелось чувствовать эмоциональное состояние других людей.

Если вам необходимо быть более чутким к чужим настроениям, обращайте внимание на то, что с вами происходит, когда рядом кто-то другой испытывает достаточно сильные эмоции. Важно понимать, что, хотя мы способны чувствовать эмоции другого человека и в том случае, если он от нас дистанцирован (например, когда мы смотрим фильм по телевизору или даже читаем книгу), мы лучше чувствуем других, безусловно, в тех случаях, когда человек находится рядом, в непосредственной близости. Поэтому, скажем, для

тренировки лучше пойти в театр, а не в кино, смотреть матч на стадионе, а не по телевизору и т. п. Можно попросить близкого вам человека вспомнить какую-нибудь эмоционально значимую для него ситуацию и попросить рассказать ее вам. Лучше, если вы начнете воспринимать эмоциональную информацию, находясь в изначально спокойном состоянии (доказано, что под воздействием давления и страха способность прочувствовать, понять других людей и воспринимать нюансы почти исчезает). И просто наблюдайте, что́ с вами будет происходить: как будет меняться ваше эмоциональное состояние, какие ощущения появятся в теле, что вам захочется сделать или сказать.

Если вам необходимо, напротив, дистанцироваться от чужих эмоций, то начать тоже стоит с осознания своих эмоций. Сконцентрируйтесь на изменениях вашего эмоционального состояния после общения с другим человеком. Вспомните, как вы себя чувствовали до начала разговора. И здесь как раз можно логически проанализировать свое эмоциональное состояние: что в нем является вашим, а что вы могли «подхватить» у собеседника? Например, если вы поговорили с человеком в подавленном настроении, будет естественным, если вам станет чуть-чуть грустнее. Однако если вы чувствуете себя так, как будто уже готовы заплакать, скорее всего, это уже не ваши собственные эмоции. Иногда самого этого осознания бывает достаточно, чтобы чужое эмоциональное состояние перестало оказывать на вас влияние. Иногда стоит сделать какие-нибудь ритуальные процедуры очищения, например помыть руки или умыться; «стряхнуть» с себя чужое состояние (потрясти руками, похлопать себя по одежде, как будто вы и в самом деле что-то с себя стряхиваете), оставить лишние эмоции мысленно за порогом и т. д. Или же использовать техники управления эмоциями из следующей главы.

Почему мы чувствуем, что чувствуют другие? О значении зеркальных нейронов

Гляжусь в тебя, как в зеркало,
До головокружения…

Юрий Антонов, «Зеркало»

Наша повседневная жизнь наполнена спонтанными проявлениями эффекта «отражения» других людей. Так, например, люди часто неосознанно принимают позу, похожую на позу собеседника. Если коллега ушибся об стол, мы непроизвольно тоже скривимся. Если близкому человеку больно, мы часто вместе с ним испытываем практически физическую боль. Зевота и смех заразительны. А если вам доводилось оказаться в местности, где люди говорят с ярко выраженным акцентом, вы могли заметить, что буквально через день-два вы вдруг тоже начинаете говорить с подобным акцентом, словно бы сами прожили там полжизни!

Для большинства людей все эти процессы кажутся настолько естественными, что мы обычно не обращаем на них внимания и вспоминаем о них только тогда, когда не получаем привычной ответной реакции. Я улыбнулся — другой человек остался с нейтральным выражением лица. Сразу хочется спросить: все в порядке? Ты на меня не обиделся? А если нет, почему не реагируешь?

Это интуитивное ожидание ответных, словно «зеркальных» реакций в ответ на наши телодвижения, улыбки и т. п. отражает нашу потребность непрерывно находиться во взаимодействии с другими людьми и еще раз подтверждает, что человек — существо социальное. Внезапный отказ окружающих отвечать подобным образом на наши действия (что случается, если мы оказались в ситуации бойкота или близкий человек на нас обижен и игнорирует наши действия) переживается практически как физическая боль, а при определенной

длительности воздействия может привести к реальному физическому заболеванию.

Поскольку «отражение» чаще всего является неосознанным, очевидно, в нашем организме должна существовать какая-либо система, отвечающая за этот процесс и функционирующая вне зависимости от нашего сознательного контроля. Однако долгое время природа этого явления оставалась неизвестной. Лишь в середине 1990-х годов итальянский невролог Джакомо Риззолатти, обнаружив так называемые зеркальные нейроны, смог объяснить механизм процесса «отражения».

Джакомо Риззолатти исследовал мозг обезьян, когда обнаружил группу клеток, которые функционировали *одинаково* в случае, когда обезьяна сама выполняла какое-либо действие или наблюдала за тем, как то же самое действие выполняла другая обезьяна. Такие нейроны как бы «отражают» действия другого животного, позволяя наблюдателю прочувствовать происходящее, как если бы эти действия совершал он сам. Поэтому они и были названы «зеркальными».

Открытие Джакомо Риззолатти и его коллег вызвало огромный интерес нейробиологов, возросший многократно, когда зеркальные нейроны обнаружили и у людей. Колоссальный интерес был вызван тем, что теперь нашлось объяснение для многих явлений, связанных с развитием, обучением, эмоциональным функционированием и взаимодействием людей, ведь у нас система зеркальных нейронов является значительно более сложной и развитой, чем у обезьян.

Зеркальные нейроны помогают нам понять другого не путем рационального анализа, а через собственное ощущение, которое возникает вследствие внутреннего моделирования действий другого человека. Например, я наблюдаю, как другой человек наливает себе воду в стакан, и мои нейроны запускают цепочку, которая понадобилась бы мне самому, чтобы совершить такое же действие — налить воду в стакан. Этот процесс происходит синхронно, в режиме реального времени, и непроизвольно, вне зависимости от нашего

сознательного намерения. Делать такое же действие или нет — наш свободный выбор, но отказаться «зеркалить» другого человека мы не можем.

Человеку даже не обязательно видеть действия другого — достаточно *услышать* разговор о каком-то действии, чтобы привести в резонанс зеркальные нейроны. Вывод: не *только наблюдения, но и любые восприятия процесса, выполняемого другими, могут активизировать зеркальные нейроны в головном мозге наблюдателя.*

Но это еще не все.

Та же цепочка нейронов запускается и если мы видели только *фрагмент* какого-то действия, например человек взял в руки стакан и кувшин с водой, а потом оказался вне поля нашего зрения — цепочка, связанная с наливанием воды, все равно запустится в нашей голове.

Более того, наша внутренняя копия действий другого человека является комплексной, то есть включает в себя не только сами действия, но и связанные с ними ощущения, а также — внимание! — эмоциональное состояние, сопровождающее это действие. Вот на чем основан механизм эмпатии и «чувствования» другого человека. Например, если другой человек, налив воду, начнет ее пить, у человека запустится копия ощущения, как если бы он сам пил воду; если он прольет ее на себя, второму будет «мокро». Так, мы часто интересуемся: «Тебе что, нехорошо?» или «Ты не заболеваешь?» — не успев задуматься, а почему, собственно, мы делаем вывод о том, что другой плохо себя чувствует физически, ведь явные внешние признаки его нездоровья могут и отсутствовать.

А если человек увидит где-нибудь, как люди поливают друг друга шампанским, радостно хохоча, у него улучшится настроение или как минимум он почувствует, что те люди радуются. Причем это понимание произойдет мгновенно. Если бы зеркальных нейронов не было и в нашем распоряжении для понимания других была бы

только логика неокортекса, этот наш наблюдатель долго раздумывал бы: «Хм, странно... Эти люди поливают друг друга шампанским. Зачем?.. Шампанское же мокрое и липкое, это же должно быть не очень приятно. А! Шампанское обычно связано с праздником. Наверное, у них праздник. Ну-ка, посмотрим на выражение их лиц. Да, они улыбаются. Значит, они радуются!» Раздумья примерно как у уже упоминавшегося нами капитана Смоллетта из «Острова сокровищ»: «Они достают пушку! Зачем?.. А! Они будут стрелять!»

Благодаря действию зеркальных нейронов, наблюдая, человек таким образом понимает (причем спонтанно и без размышлений) не только действия, но и *внутренние намерения* другого, чего невозможно достичь при интеллектуальном или математическом анализе характера производимых действий. Это еще одно из возможных объяснений интуиции: мы пронаблюдали только какой-то фрагмент действия, проскользнуло определенное выражение лица, жест... наш организм запустил «зеркальные» цепочки нейронов и понял, к чему может привести такая последовательность действий. «Эй, этот тип планирует нас обмануть, — сообщает он. — Присмотрись к нему повнимательнее!» Или: «Похоже, он хочет мне понравиться».

Скептический участник тренинга: *Но наш опыт и действия другого человека могут очень сильно различаться!*

Действительно, интуитивные показания от системы зеркальных нейронов могут оказаться и ошибочными. В то же время и наша логика тоже не совершенна. Речь как раз и идет о том, чтобы совместить эмоциональные и логические выводы о ситуации, тогда оценка будет более точной.

Кроме того, есть и еще одно ограничение: «отзеркаливание» относится только к тем действиям и ощущениям, которые нам *знакомы*, то есть которые мы сами делали или хотя бы видели в исполнении

другого человека предпочтительно при непосредственном контакте, а не по телевизору.

> Например, говорят, что, когда по телевизору главному герою боевика ударяют между ног, мужчины переживают этот эпизод гораздо острее, чем женщины — потому что лучше понимают его ощущения.

Представьте девушку, которая росла в монастыре или в очень закрытой частной школе для девочек. Она практически никогда не видела, как женщина флиртует с мужчиной. Даже если она где-нибудь прочитает некие рекомендации, как себя вести, сможет ли она флиртовать? Вероятнее всего, нет, или же это будет выглядеть нелепо. Более того, если мужчина начнет флиртовать с ней и даже откровенно ее соблазнять, она, скорее всего, не сумеет распознать эти действия как флирт и вообще будет не очень хорошо понимать, что происходит. Вот почему всегда так боялись за «неопытных» и «невинных» девушек — они могут просто не понять, что мужчина их совращает, сколько им про это ни рассказывай! Если же наша героиня увидит флиртующих женщину и мужчину по телевизору или понаблюдает за своими подругами, которые умеют это делать, она очень быстро поймет, как это делается, и сможет повторить эти действия сама.

Именно об этом говорит поговорка «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Причем наблюдение за человеком в непосредственной близости дает лучший эффект, чем наблюдение за ним же по телевизору. Вот почему, несмотря на огромное количество электронных и онлайн-курсов, большинство людей по-прежнему предпочитает получать навыки при живом общении с инструктором (тренером). По этой же причине кино никогда не вытеснит театр, а народная мудрость гласит: если вы хотите чему-то научиться, на-

блюдайте за людьми, которые хорошо это делают. Так тоже происходит процесс обучения.

С другой стороны, по той же причине не рекомендуется смотреть фильмы с большим количеством сцен насилия, жестокости, особенно детям и подросткам, у которых процесс обучения через «отзеркаливание» развит очень сильно. Ребенок, который увидел драку по телевизору, имеет значительно больше шансов ввязаться в нее в своей реальной жизни.

«Обмани меня». Понимание невербального поведения

Радость видеть и понимать есть самый прекрасный дар природы.

Альберт Эйнштейн

Давайте разберемся, что такое невербальное поведение. Очень часто под этим понимают «язык жестов». В свое время издавалось очень много книг с подобным названием, самой популярной из которых, наверное, была «Язык телодвижений» Аллана Пиза*.

Конечно, наши жесты действительно являются важной составляющей невербального поведения и невербальной коммуникации, но это далеко не все. (В той же книге Аллана Пиза описываются не только жесты.) Собственно, что мы называем вербальной коммуникацией? Это те слова и тексты, которые мы сообщаем друг другу. *Все* остальное — невербальная коммуникация. Кроме жестов большое значение имеют наши мимика, позы и то положение, которое мы за-

---

* Пиз А. Язык телодвижений. М. : Эксмо, 2012. *Прим. ред.*

нимаем в пространстве (дистанция) относительно других людей и предметов. Даже то, как мы одеты, несет невербальную информацию (пришел в дорогом костюме с галстуком или в рваных джинсах).

И есть еще одна составляющая невербальной коммуникации. Те тексты, которые мы сообщаем, мы произносим с какой-то интонацией, скоростью, громкостью, иногда четко артикулируем все звуки, иногда, наоборот, запинаемся и делаем оговорки. Этот вид невербальной коммуникации носит отдельное название — паралингвистическая. Давайте и мы в дальнейшем для удобства изложения разделим коммуникацию на вербальную, невербальную и паралингвистическую, понимая, что последняя — это подвид невербальной.

Существует так называемый эффект Мехрабиана, который заключается в следующем: при первом знакомстве человек всего на 7% доверяет тому, *что* говорит другой (вербальная коммуникация), на 38% тому, *как* он это произносит (паралингвистическая), и на 55% тому, *как* он при этом *выглядит* и где он *расположен* (невербальная). Как вы думаете, почему так происходит?

Эмоции живут в теле, и, соответственно, в теле они и проявляются, причем как их ни скрывай. Поэтому если человек неискренен, то, что бы он ни говорил, его эмоции его выдадут.

Вот мы, кажется, начинаем попадать в ловушку многих книг, посвященных невербальному общению. Почему-то в них на первый план выходят моменты искренности или неискренности. Или они так написаны, или людей в первую очередь привлекает именно этот аспект. Недаром художественный сериал, посвященный невербальной коммуникации, так и называется — «Обмани меня». И речь в нем в основном тоже идет про распознавание лжи. Часто на тренингах, когда разговор заходит о невербальной коммуникации, участники говорят нам примерно следующее: «Да-да, мы читали книги об этом. Там еще написано, что, если человек сел в закрытую позу, значит, он что-то скрывает, а если чешет нос, то обязательно врет». Даже опи-

санные в этих книгах сигналы сексуального привлечения партнера вспоминаются реже.

Конечно же, это важно — понимать, обманывает нас собеседник или нет, но это далеко не все. Невербальные сигналы показывают нам все эмоции собеседника, а не только связанные с обманом. Давайте определимся, что такое обман? Чаще всего этим словом называется *осознанная* ложь, которую вы сообщаете собеседнику, или *осознанное* сокрытие правды. Умение считывать сигналы осознанного обмана является очень важным профессиональным навыком для детективов, представителей спецслужб и других силовых ведомств. Но в обычной жизни, похоже, мы слегка преувеличиваем значение подобных навыков.

Наверное, если вы ведете бизнес на жестком конкурентном рынке, где правила игры подразумевают постоянный обман, то для вас они также очень важны. Некоторые так и говорят: «Бизнес — это война, в бизнесе все стремятся друг друга обмануть». Что интересно, когда спрашиваешь: «А вы? Вы тоже изначально стремитесь обмануть другого или по возможности ведете бизнес честно?» — то отвечают обычно так: «Ну, вообще-то изначально я стараюсь вести дела по правилам, и, только если меня обманывают, тогда приходится отвечать тем же».

Есть две противоположные точки зрения. Первая гласит, что люди изначально злы, эгоистичны и готовы отстаивать свои интересы, не гнушаясь ничем, включая обман, и только страх наказания или недостаток силы не дает им полностью проявить свою сущность. Вторая говорит о том, что люди изначально намерены творить добро, имеют гуманистические нравственные ориентиры и хотят быть искренними и счастливыми вместе с другими людьми вокруг. А что не позволяет этим качествам полностью проявиться, так это сложность мироустройства и недостаток навыков его понимания. Ни одна из этих позиций полностью не доказуема, и в жизни, на-

верное, каждый из нас встречал людей, которые подтверждали бы справедливость и той и другой точек зрения. Однако существует еще одна гипотеза, которая подтверждается нашим практическим опытом и опытом огромного количества наших клиентов. Она заключается в следующем: в какую точку зрения вы верите, таких вы и будете привлекать к себе людей, а также попадать (бессознательно) в ситуации, ее подтверждающие.

Поэтому давайте лучше не будем говорить об осознанном обмане, а воспользуемся эмоционально нейтральным термином «неконгруэнтность». Этот термин применяют, когда говорят о несоответствии вербальных и невербальных сигналов друг другу. По большому счету неконгруэнтность, наверное, тоже можно назвать обманом, но только неосознанным. В каком-то смысле люди обманывают самих себя, говоря одно, а чувствуя что-то другое, не обращая внимания на то, что они чувствуют.

Представьте себе: менеджер представляет успешно завершенный проект перед советом директоров. Начинает он свою презентацию словами: «Здравствуйте, я очень рад приветствовать собравшихся в этой аудитории!» При этом невербальные сигналы демонстрируют скорее другие эмоции. Он скрестил руки на груди, иногда прячется за флипчарт или монитор ноутбука, не смотрит на слушателей. Эти жесты чаще всего отражают некую степень страха.

Можно ли сказать, что он обманывает аудиторию? Скорее нет. Он действительно *думает, что рад* и завершению своего труда, и возможности продемонстрировать свои успехи, и тем людям, которые будут его слушать. Да не просто думает, а действительно имеет радостный фон настроения. В то же время ситуативно страх публичного выступления сильнее этого фона и в невербальном поведении проявляется более очевидно. То есть мы имеем ту самую неконгруэнтность.

Давайте рассмотрим несколько утрированное завершение этого процесса. Сигналы страха напрямую считываются аудиторией. По-

скольку этим сигналам мы неосознанно доверяем больше, чем словам, то выводы, которые могут быть сделаны, таковы: «Похоже, что он вводит нас в заблуждение; видимо, проект не так успешен, как он его расписывает. Больше ничего подобного ему поручать нельзя».

И если такого не происходит, то лишь потому, что большинство людей обладают навыками осознания эмоций других, хотя так это и не называют. Это не первое публичное выступление, которое видели члены совета директоров, и такое поведение они уже наблюдали. Кроме того, у них наверняка есть и свой подобный опыт. Таким образом, они *знают* (помнят), что это «нормально», и с помощью эмпатии присоединяются к чувствам выступающего. Во многих случаях не просто знают, но и *осознают*, говоря себе: «Видно, что парень *слегка волнуется*». Все это помогает делать выводы, основываясь не только на первичных эмоциональных сигналах, но и на анализе этих эмоций, и, что самое главное, помогает услышать суть выступления.

А вот другой случай неконгруэнтности. Ситуация та же: «Здравствуйте, я очень рад приветствовать собравшихся в этой аудитории!» — только невербальные сигналы другие. Хотя жесты выступающего и открытые, но они чересчур широкие для того пространства, где проходит презентация (это обычная комната, и расстояние от выступающего до слушателей не больше двух метров). При этом иногда он упирает кулаки в бедра или кладет руки за голову, широко разводя локти, когда выслушивает вопросы аудитории. Желая подчеркнуть свое уважение, он ссылается на слова кого-нибудь из слушателей: «Как заметил Иван Иванович...» — при этом держит в руке ручку и указывает ею на того человека.

Все эти жесты уже считываются как агрессивные и такую же агрессию вызывают в ответ. В такой ситуации до осознания эмоций доходит гораздо реже. Выводы: «Наглый тип, это его последний проект!»

Самое интересное, что по большому счету эта ситуация практически та же, что и предыдущая. Выступающий тоже имеет радостный фон настроения и тоже волнуется, только пытается скрыть свой страх. Возможно, он прочитал какое-то не самое лучшее пособие по публичным выступлениям или в прошлом поучаствовал в тренинге «Проведение презентации», проводимом представителями «одной из крупнейших западных компаний», где его учили «открытости», «энергичности» и «уверенности».

Если, прежде чем делать выводы, некоторое время посвятить осознанию и анализу эмоции, то можно подойти к оценке проекта более объективно.

Скептический участник тренинга: *Значит, я, как член совета директоров, должен тратить время на то, чтобы учитывать все его эмоциональные нюансы. Не проще ли научить менеджера грамотно представлять свои проекты?*

Да, действительно, стоит инвестировать в свое время. Причем в *наработку* навыка осознания и понимания эмоций других. Речь ведь идет не только о публичных выступлениях. Когда этот навык наработан, то непосредственно в ситуации много времени не потребуется, а эффективность выводов и управленческих решений повысится. Конечно же, обучить менеджера необходимым ему навыкам тоже можно, но мало кто из нас является настолько влиятельным, чтобы отправлять «поучиться» каждого, чье поведение имеет для нас значение. Еще можно смириться и принять его таким, какой он есть. Ну не умеет человек выступать публично, ну что с ним поделаешь! Следующим проектом пусть руководит сам, а его презентацию проводит кто-нибудь другой. Если эмоции осознаны, вариантов много и мы можем рационально выбирать наиболее эффективный. Если мы не смогли как следует распознать свое эмоциональное состояние и только сделали выводы о том, что выступавший «мямля» и «наглый

тип», количество возможных вариантов поведения резко сужается. «Уволить!» — вот самая распространенная идея руководителя, которого «достал» какой-то сотрудник. При этом помните пункт про разницу целей (намерений) и самих действий? Вероятнее всего, этот сотрудник вовсе не хочет вызывать раздражение своего руководителя, просто он не осознает, что его действия приводят к такому результату. Или не умеет по-другому.

Давайте вернемся к нашему способу осознания эмоций других — к пониманию невербального поведения. Что нужно делать, чтобы научиться этому? Кажется вполне очевидным проверенный еще в школе подход. Раздобыть хорошие книги, интерпретирующие каждый жест, выучить все эти интерпретации и в дальнейшем, наблюдая какое-нибудь невербальное поведение, сопоставлять его с тем, что хранится в нашей памяти. Хороший способ, правда, в памяти остается не все, а только отрывочные сведения. И это увеличивает вероятность ошибки при интерпретировании. У того же Аллана Пиза в его книге несколько раз упомянуто *главное правило анализа невербальной коммуникации: нельзя интерпретировать отдельный жест, а нужно рассматривать все невербальное поведение в комплексе!* Например, человек сидит в закрытой позе. Что это может означать? Да все что угодно. Ему холодно, он привык так сидеть, ему страшно, он раздражен и чем-то недоволен... Невозможно сказать ничего определенного, не учитывая других сигналов! Но таковы уж особенности восприятия: запоминается наиболее интересное и актуальное на данный момент, и поэтому часто люди, прочитавшие какую-нибудь подобную книгу, акцентируются только на отдельных жестах и делают однозначные выводы.

Алена часто сидит на презентациях и тренингах, положив ногу на ногу. То есть в частично закрытой позе. Что это означает? Что сидеть нога на ногу Алене в юбке значительно удобнее, чем по-

ставив обе ноги параллельно ☺. И очень редко, но случается, когда какой-нибудь вредный участник презентации обращает на это внимание: «Вы же психолог! КАК! Вы можете сидеть в закрытой позе?!»

Поэтому, хотя познакомиться с данной информацией, конечно, полезно, не стоит тешить себя иллюзией, что после этого вы станете «читать» других людей, как это может быть обещано на заголовках модных изданий. С другой стороны, если воспринимать подобную деятельность как упражнение, то с течением времени у вас начнет нарабатываться навык наблюдательности и ваше восприятие невербального поведения станет более целостным, а точность определения эмоций возрастет.

С другой стороны, достаточно знать несколько основных законов, чтобы довольно точно анализировать невербальное поведение других людей.

Итак, первое и самое главное: стоит осознавать невербальную коммуникацию в комплексе и обращать внимание на ее различные аспекты — только это помогает достоверно проинтерпретировать состояние другого человека. Интуитивно мы знаем и понимаем значения жестов. Достаточно просто вспомнить об этом и обратить внимание на этот аспект коммуникации. Подумать о чем-то еще, кроме: «Что я ему скажу?» Каждый из нас смог бы легко объяснить возможное значение того или иного жеста. Просто литературные источники обещают нам «таблетку», некое волшебное умение однозначно делать выводы о других людях и их страшных тайнах! А это — к сожалению или, скорее, к счастью — невозможно.

Если все же вы предполагаете, что собеседник что-то скрывает, наблюдайте за ногами. Наибольшему сознательному контролю поддается общее выражение лица и состояние верхней части туловища (руки). Значительно хуже мы умеем контролировать ноги. Напри-

мер, если человеку неприятна обстановка или он чего-то боится, он зачастую задвигает ноги поглубже под стул, прячет их. А если чем-то раздражен, то постукивает или раскачивает ногой. Иногда даже можно заметить, как при сильном раздражении нога человека качается таким образом, что увеличь он размах — и есть все шансы попасть в собеседника.

На самом деле еще меньше поддаются сознательному контролю микромышцы лица, отвечающие за микромимику, но за ними практически невозможно сознательно наблюдать. Именно эти мышцы, например, обеспечивают мелкие морщинки вокруг глаз, когда человек искренне улыбается. Если улыбка неискренняя, губы улыбаются, а область вокруг глаз остается почти неподвижной. Хотя мы редко обращаем внимание на такие нюансы выражения лица сознательно, интуитивно большинство людей умеет отличать искреннюю улыбку от «фейковой», искусственной. На своем мастер-классе после Первой конференции по эмоциональному интеллекту Дэвид Карузо, один из наиболее авторитетных экспертов в области EQ в мире, показывал залу фотографии людей, часть которых улыбалась искренне, а часть только изображала улыбку. Несмотря на то что участники видели каждую фотографию доли секунды, все почти стопроцентно отделили настоящие улыбки от «фальшивых».

Наибольшее значение для взаимодействия и понимания другого человека имеет *изменение* невербального положения. Именно изменения в теле являются индикатором изменения эмоционального состояния. Например, человек все время сидел в закрытой позе и вдруг сменил ее на открытую. Смотрел в глаза с определенной длительностью и вдруг задержал, продлил контакт глаз. Вдруг откинулся на стуле или скрестил руки. Это сигнал о том, что какие-то ваши слова или действия повлияли на его эмоциональное состояние.

Иногда, при определенном уровне доверия, мы можем напрямую уточнить у человека, что произошло, как слова собеседника

повлияли на его состояние. Часто это делают коучи или психологи: «Сейчас, когда я тебе задал этот вопрос, ты вдруг так сжала губы... Мне показалось, ты хотела что-то сказать, но остановила себя?..» Мы знаем и руководителей, которые обращают внимание на этот аспект, например, во время совещаний: «Петр, ты сейчас сел в закрытую позу, и у тебя не очень довольное выражение лица. Что ты думаешь по поводу этого проекта?» Что чаще всего мешает людям высказать свое мнение, если они чем-то недовольны или с чем-то не согласны? Правильно, страх! Или что-то из той области. Человек молчит и открыто не проявляет свое недовольство или беспокойство, поэтому часто мы не замечаем его сомнений. Хотя обычно его невербальная коммуникация все показывает: он хмурится, поджимает губы, вздыхает... Если его состояние заметить, можно обратиться к нему с вопросом, тогда вам удастся получить от него больше информации. Рано или поздно его сомнения и недовольство все равно проявятся, так уж лучше пусть он сообщит о них сразу!

Другое дело, что важно делать подобные предположения очень корректно. Вопрос: «Чего ты тут в закрытую позу уселся, боишься, что ли?» — едва ли поспособствует большей открытости человека. О вербальных формулировках мы еще поговорим в следующем разделе.

Наконец, точно так же как и при осознании собственных эмоций, важное значение имеет *тренировка*. Правда, у многих людей слова «тренировка» и особенно «упражнение» вызывают неприятные ассоциации и эмоции. Чаще всего это легкое беспокойство и легкое раздражение. Это связано с теми временами, когда нам приходилось делать упражнения и тренироваться в чем-либо, вместо того чтобы гулять, играть и получать удовольствие. Поэтому давайте найдем другое слово вместо упражнения, например «игра». Игра — это один из наиболее действенных способов обучения новому и, кроме того, источник получения удовольствия. У игр бывают результаты, но в то же время в игре не менее важен и сам процесс. (Вполне вероятно,

что для кого-то слово «игра» тоже не вызовет приятных ассоциаций. Найдите другое — «забава», «прикол», «исследование», «релакс», game — что угодно; важно, чтобы оно ассоциировалось с удовольствием от процесса.)

Итак, предлагаем вам несколько игр.

«Немой телевизор»

Включите телевизор и отключите звук. Найдите какой-нибудь художественный фильм и некоторое время посмотрите его, наблюдая за жестами, мимикой и расположением в пространстве героев и размышляя, какие эмоции они сейчас испытывают. Это весьма увлекательный процесс. Если вам не очень нравится смотреть таким образом художественное кино, посмотрите какие-нибудь теледебаты или новости.

Посмотрите кусок знакомого фильма и кусок незнакомого. Какова разница в процессе наблюдения? Мешает или помогает знание сюжета сопоставлять «невербальность» с эмоциями? Сравните фильмы разных жанров. Американские и французские. В чем сходство и различие невербального поведения в разных культурах? Посмотрите фильм, где играют известные актеры, и какой-нибудь дешевый сериал. Сравните невербальные проявления актеров с реальными людьми в какой-нибудь программе-репортаже.

«Общественный транспорт»

Эта игра имеет дополнительный бонус. Для наблюдения за немым телевизором необходимо иметь время, телевизор или компьютер и согласие родственников на его использование. Когда вы находитесь в общественном транспорте, вам нужно только время, которое как раз можно занять полезной деятельностью. Поэтому, когда вам надоела газета, которую вы прикупили для

поездки в метро, или кончилась книга, взятая в поезд или самолет, вполне можно переключиться на эту игру. Что чувствуют эти люди? Если вы видите парочку, то в каких они отношениях? Если кто-то кому-то что-то рассказывает, то веселая история или грустная?

Особенное удовольствие можно получить, наблюдая за людьми в местах, где они встречают близких. Например, в залах прибытия вокзалов, аэропортов и т. д. Распознать их эмоции легко, но в этом случае можно еще и воспользоваться всеми свойствами зеркальных нейронов и получить свой заряд радости и нежности. Так начинается фильм «Реальная любовь»*: «Когда положение в мире вызывает у меня грусть, я иду в зал прибытия аэропорта Хитроу... И хотя говорят, что наш мир полон ненависти, я в это не верю... Если присмотреться, можно увидеть любовь повсюду».

Наблюдение в транспорте или других общественных местах может оказаться в чем-то сложнее. Во-первых, чаще всего в транспорте люди более статичны и мы можем наблюдать только за их позами и выражением лица. Эмоции выражены менее явно, и у них нет такого разнообразия, как в кино или телепередаче (если только они не едут вместе с кем-то). Во-вторых, наблюдать нужно не так явно, все-таки это реальные люди и они могут не понять, если уставиться на них внимательным взором, лишь периодически задумываясь о том, как сопоставить результаты наблюдения со списком эмоциональных состояний.

С другой стороны, дополнительные сложности — источник дополнительного интереса.

---

* «Реальная любовь» (англ. Love Actually) — трагикомедия, режиссерский дебют сценариста Ричарда Кёртиса. Слоган «It's All About Love... Actually» (перевод: «Это всё о любви... Фактически»). *Прим. ред.*

«Конференция»

Здесь уже больше динамики, чем в транспорте, и, кроме того, «включен» звук. Звук, конечно, может нарушать чистоту эксперимента, но, с другой стороны, позволяет дополнительно проверять свои предположения по вербальным и паралингвистическим сигналам. Эти двое действительно рады друг друга видеть или только изображают радость, а на самом деле это конкуренты, которые друг друга недолюбливают?

«Офис»

Тренировка наблюдательности и умения периодически задавать себе вопросы: «Что сейчас чувствует этот человек?», «Какие эмоции он испытывает?» Предположив некоторый ответ, дальше можно проанализировать то, что мы наблюдаем в невербальном поведении этого человека, и спросить себя, соотносится ли мое предположение об эмоциях этого человека с моими представлениями о жестах, позах и мимике.

Наблюдение за паралингвистической коммуникацией

Важно научиться осознавать и паралингвистическую сторону взаимодействия. Опять-таки, некоторый опыт у нас есть. Наверное, всем известно, что если человек вдруг начинает заикаться, запинаться, мямлить или заговариваться, то это, скорее всего, показатель какой-то степени страха. Или же страх заставляет людей говорить быстрее (тараторить), «проглатывая слова». Эта же эмоция проявляется в повышении диапазона произнесения звуков, а иногда люди со страху могут даже перейти на фальцет — «пустить петуха». Часто от волнения человек не может вдохнуть достаточно воздуха и вынужден все время его «подхватывать». От этого голос еще повышается, а речь становится еще более сбивчивой. Иногда в голосе испуганного человека

могут проступать детские нотки: тогда сейчас вы разговариваете уже не со взрослой тетей, а с испуганной маленькой девочкой. Поэтому, если вы волнуетесь, имеет смысл напоминать себе о том, чтобы говорить медленнее и более низким тембром.

Агрессивные эмоции могут характеризоваться повышением громкости, причем именно громкости, а не тона. То есть раздраженные люди «орут» и «кричат», а вот выражение «разговор на повышенных тонах» в этом смысле не совсем корректное. В агрессии люди говорят громче, при этом сохраняя интонацию в низком диапазоне, а иногда и намеренно делая тон ниже. Тон становится высоким, визгливым, уже когда человек не просто раздражен, а испытывает состояние, близкое к истерике. Темп при агрессии может быть более размеренным, артикуляция более четкой, а может, наоборот, быть быстрее за счет сокращения длительности пауз.

В тоске-печали люди скорее говорят тише, протяжнее и заунывнее, часто сопровождая свою речь вздохами и длинными паузами.

Радостью обычно делятся на более высоких тонах и быстрым темпом. Это связано с дыханием, от радости воздуха часто не хватает (помните, как у вороны из басни Крылова — «от радости в зобу дыханье сперло»), поэтому тон и становится более высоким, а речь — более сбивчивой.

Эти характеристики речи нам достаточно ясны. Однако это касается в основном ярко выраженных эмоций. Поэтому для совершенствования навыков понимания паралингвистической коммуникации можно опять-таки посоветовать почаще включать в себе наблюдателя за этим процессом. Для этого полезно внимательнее прислушиваться к диджеям на радио, лучше не с утра, когда все они нарочито-бодры и радостны, а днем или вечером. Попробуйте определять их эмоциональное состояние. Можно слушать аудиокниги на незнакомом вам языке. Тренировать в себе наблюдателя за па-

ралингвистикой обязательно нужно, уже хотя бы потому, что этой стороне коммуникации придается меньше значения. Книг типа «Язык жестов» существует достаточно много, а вот ничего похожего на «Язык интонаций (или тембров)» мы, по крайней мере, не встречали.

Кстати, существует еще одна прекрасная возможность потренироваться в наблюдении за невербальной коммуникацией и паралингвистикой — это путешествие в страну, язык которой вы не знаете. Вы удивитесь, как много можно понять в коммуникации между другими людьми, не понимая ни одного слова. Конечно, особенности невербальной коммуникации имеют свои культурные корни, но тем и интереснее — можно же наблюдать и различия между русской и другими культурами. А если вам довелось попасть в какую-нибудь аутентичную деревушку, где местные жители понятия не имеют об английском языке или вы сами знаете его не очень хорошо, у вас есть возможность потренироваться не только в понимании, но и в передаче информации.

«Хочешь поговорить об этом?» Как спросить о чувствах

Как узнать что-либо про другого человека, если не привлекать детективные агентства и спецслужбы? Кроме того, если вы не являетесь телепатом и не владеете каким-нибудь аппаратом, аналогом рентгена, который «просвечивает мысли». (Кстати, про многих психологов и тренеров часто думают, что где-то внутри них есть такой «рентген» и эти люди видят других «насквозь»...) Так вот, если вы ничего похожего в наличии не имеете, то у вас есть только один источник информации: это тот человек, состояние которого вас интересует, — то есть можно задать вопрос, обратиться за информацией о субъекте к само-

му субъекту. Между прочим, такая простая мысль приходит в голову далеко не первой.

На первый взгляд идея кажется очень удачной. Ведь если людям привычнее всего осознанно взаимодействовать на уровне логики и слов, так давайте задействуем слова в качестве именно «привычного» для нас инструмента.

Однако на деле все получается не так просто. Что происходит на практике? Для начала не очень понятно: а какой, собственно, задать вопрос? Что мы хотим понять про другого? Какие у него сейчас эмоции? Что же, вот так и спрашиваем: «Какие эмоции ты сейчас испытываешь?» Согласитесь, несколько непривычно звучит вопрос, странно как-то. Не задают обычные люди такие вопросы. А все, что непривычно, вызывает какую эмоцию? Кроме того, если сказать кому-то, что он испытывает эмоции, то это уже само по себе может быть воспринято как обвинение в несдержанности. Фраза: «У тебя есть эмоции» может восприняться как: «Ну ты и истеричка». То есть простой прямой вопрос может вызвать некоторое беспокойство или раздражение, или и то и другое.

Более привычен вопрос о чувствах, например: «Что ты сейчас чувствуешь?» Но тут возможно многообразие вариантов ответов:

— об ощущениях: «Чувствую, ломит в спине»;

— о состояниях: «Чувствую усталость»;

— о мыслях: «Чувствую, что пора домой»;

— и реже всего об эмоциях.

То есть шансов, что в ответ вы услышите именно информацию об эмоциях человека, не так много. Получается, не так все просто с технологией осознания и понимания эмоций других посредством прямого «спрашивания»...

В некоторых ситуациях это по сути единственно доступный нам инструмент для понимания состояния другого человека. Есть люди (их довольно мало, но все же они есть), которые научились «дер-

жать себя в руках», что бы ни происходило. Очень часто в совершенстве этим умением владеют мужчины-военные или дети военных. Что называется, «ни один мускул не дрогнет». Единственный способ понять что-либо про эмоциональное состояние подобного человека — задать ему прямой вопрос.

Пример Алены

Я помню, как-то на тренинге после одного их сложных упражнений создалась довольно непростая эмоциональная ситуация. В какой-то момент я разговариваю с одним из участников, выглядит он спокойно, может быть, слегка печально. На мой вопрос: «А чувствуешь-то ты сейчас что?» — он смотрит на меня совершенно безмятежным взглядом и спокойно так отвечает: «Бешенство». И вы знаете, ведь он в самом деле чувствовал бешенство! Но сторонний наблюдатель ничего бы не заметил.

Есть, правда, нюансы: этот участник уже был знаком с нашим словарем эмоций (более того, «подсказка» привычно висела на стене), кроме того, уже были достигнуты совместные договоренности с участниками группы, что при вопросе о чувствах они осознают свои эмоции и искренне проговаривают свое состояние. И еще участники уже наработали некоторый навык осознания своих эмоций. Не факт, что в другой ситуации этот участник, во-первых, осознал бы свою эмоцию, а во-вторых, столь искренне сообщил бы о ней в ответ на вопрос о чувствах.

Итак, вот основные трудности вербального способа осознания эмоций других:

1. Люди не умеют осознавать свои эмоции, и им трудно правильно ответить на вопрос о чувствах и эмоциях.
2. Сам такой вопрос в силу его непривычности вызывает эмоции беспокойства и раздражения, что снижает истинность ответа.

Чтобы справиться с первой трудностью, мы вводим на тренингах понятие «глобальной драмы эмоционального интеллекта» и таблицу эмоций как способ преодоления этой драмы. Мы привыкли, что у нас есть возможность в любой момент спросить о чувствах и эмоциях, привычно махнув рукой на висящий на стене плакат с таблицей-подсказкой. Порой нам бывает трудно в тех ситуациях, где такой возможности нет, например при первых встречах с клиентом или во время выступлений на конференциях, где временной формат не позволяет «спеть EQ-песню» и ввести эту концепцию. Поэтому мы прекрасно понимаем, что вне пространства тренинга у вас не всегда есть возможность задать такой открытый вопрос. Ну что ж, давайте вспомним, что кроме «открытых» есть еще и «закрытые» вопросы.

Открытые вопросы по самому названию «открывают» пространство для развернутого ответа, например: «Что ты думаешь по этому поводу?». И отвечающий может начать пространно рассказывать о своих думах. Закрытые вопросы «закрывают» это пространство, предполагая однозначный ответ «да» или «нет». По сути, закрытый вопрос — это утверждение с вопросительной интонацией, и поэтому он может являться подсказкой или служить для проверки соответствия своего мнения мнению собеседника: «Ты думаешь так?». В теории коммуникации рекомендуется воздерживаться от чрезмерного количества закрытых вопросов, а больше пользоваться открытыми. Однако в нашем случае про эмоции придется немного подсказать: «Может быть, ты чувствуешь вот это?» или высказать косвенное предположение о чувствах. Например, на тренинге это можно сделать так: «Обсуждение подобных вопросов часто вызывает у участников определенное раздражение. Ты как, уже начал это ощущать?». А в рабочей ситуации можно спросить: «Я бы очень волновался перед презентацией перед топ-менеджерами. А ты как себя чувствуешь?»

Здесь есть один существенный нюанс. Поскольку спрашивать об эмоциях в нашем обществе не очень-то принято — более того, подобный вопрос может быть сам по себе воспринят как обвинение в излишней эмоциональности, — важно формулировать эти вопросы (как на вербальном, так и на невербальном уровне) очень мягко и как бы извиняясь.

Во-первых, стоит добавить к вопросу так называемой «амортизации» (или «пуха»), то есть по возможности смягчить словесно вопрос с помощью некой вводной фразы, например: «Слушай, а можно я тебя про эмоции спрошу? Ты что сейчас чувствуешь?» или «Извини, пожалуйста, я тебе сейчас вопрос задам, может быть, тебе он покажется непривычным с моей стороны...» и т. д. Конечно же, стоит подобрать такую формулировку, которая будет органична для вашего стиля речи, при этом главное — сохранить ключевую идею, то есть сделать высказывание максимально мягким.

Во-вторых, можно использовать в высказывании всевозможные сослагательные наклонения, модальности, допущения, ненавязчивые предположения («кажется», «может быть», «вероятно», «иногда», «в некоторых случаях» и др.).

В-третьих, для большинства предположений существует правило: «Называемая эмоция ниже по интенсивности, чем та, которую вы предполагаете». То есть, если человек испытывает «страх», мы предполагаем, что он сейчас «немного обеспокоен»; если «злость» — говорим, что это лишь «некоторое раздражение»; если «эйфорию» — «сильно обрадовался».

Итак, из фразы: «Ты сейчас бесишься, что ли?» — мы получаем:

*«**Могу я высказать предположение**, что ты, **возможно, несколько** раздражен этой ситуацией?»*

Почему все эти «смягчения» так важны? Любая интерпретация в свой адрес вызывает у человека протест и определенное отторжение.

Никто не любит, когда про него что-то предполагают, особенно если речь идет о такой сложной теме, как эмоции, и особенно если предположение выражено примерно в такой форме: «Да ты же злишься уже! Прямо бесишься! Ну я же вижу! Успокойся, не надо так раздражаться»... Недовольство возникает в ответ на все «грубые» предположения, не только об эмоциях. Поэтому любые прямые вопросы, связанные с какими-нибудь глубинными процессами в человеке, с его ценностями и мировоззрением, могут требовать амортизации. Особенно это важно при пояснении истинных целей или мотивов, например в ситуации манипулирования.

Чаще всего в литературе коммуникативные технологии, будь то техники продаж, вопросы коучинга или поведенческое интервью, описываются на уровне логики. Используйте следующую речевую формулировку, она выверена авторами и является самой правильной. Читаешь — похоже на правду. Применяешь в жизни — что-то не так. Потому что не хватает амортизации.

Любая техника = суть (ядро техники) + «амортизация»

Причем суть — это логический уровень применения технологии, а амортизация — эмоциональный. Суть достаточно осознать один раз, а амортизацию («пух») стоит подбирать в каждом конкретном случае в зависимости от ряда факторов: пол и возраст собеседников, взаимоотношения, статус, подчиненность, культуральные особенности и много чего еще. Амортизация позволяет добавить искренности при использовании техники, а фраза, построенная таким образом, выглядит более естественной. Применение амортизации позволяет избежать натужности, «техничности» при использовании какого-нибудь метода, которые часто вызывают вопрос: «Тебя что, на тренинге этому научили?»

Итак, добавляем «пуха». Смягчаем. Готовим собеседника к сложным вопросам. Это может выглядеть, например, так:

— Мы предваряем вопрос сообщением о том, что сейчас будем задавать вопрос:
«Знаешь, я вот сейчас какой вопрос тебе задам...», «Если я спрошу тебя вот что...», «Когда я слушал, как ты об этом рассказываешь, у меня родился такой вопрос...»

— Можно сослаться на что-то, что рекомендует интересоваться эмоциональным состоянием:
«Знаешь, я тут прочитал одну книгу / был на интересном тренинге / общался с одним успешным человеком, так вот, он/она/они рекомендуют больше внимания уделять эмоциональному контексту взаимодействия...»

— Иногда очень полезно бывает как бы спросить разрешения на то, чтобы задать вопрос:
«Можно я сейчас задам тебе, может быть, не самый приятный вопрос...», «Разреши я спрошу тебя о том, что ты чувствовал в этой ситуации...»

Помните, что все эти слова подбираются для каждого конкретного случая. При условии грамотной амортизации очень высока вероятность того, что ваши предположения относительно эмоций собеседника будут восприняты адекватно и вы получите ответ на свой вопрос.

Задание

«Амортизация»

Напишите возможные варианты амортизации для тех ситуаций, где вам может понадобиться задать собеседнику не самые простые вопросы

____

____

____

____

____

Эмпатическое высказывание

В теории коммуникации есть такое понятие — эмпатическое высказывание, то есть высказывание о чувствах (эмоциях) собеседника.

Структура эмпатического высказывания позволяет говорящему выразить то, как он понимает чувства, переживаемые другим человеком, без оценки испытываемого эмоционального состояния (подбадривания, осуждения, требования, совета, снижения значимости проблемы и т. п.). В полном виде эта структура может содержать следующие блоки:

1) описание ситуации: «Когда ты видишь (слышишь)...», «Когда происходило...»;

2) предположения о чувствах и эмоциях собеседника: «Ты, наверное, чувствуешь..?»;

3) предположения о возможных причинах: «Потому что для тебя важно..?».

Например: *«Мне показалось, что, когда ты пришел к другу и увидел, что он не один, ты был раздосадован, так как тебе очень нужно было выговориться».*

Добавив к высказыванию «пуха» и вопросительной интонации или слов «Это так?», мы получим хорошую возможность осознать и понять эмоции другого. А также, скорее всего, и помочь *ему* осознать свои эмоции, что в итоге как раз-таки и способствует началу управления ими. Таким образом, вербальные техники осознания

эмоций другого человека автоматически являются и честным способом управления эмоциями другого. Бывает достаточно сказать раздраженному человеку: «Наверное, это должно раздражать, когда в проекте все время возникают проволочки?» — как он становится заметно спокойнее. Почему это срабатывает? Большинство людей не осознают свои эмоции, как и этот человек. Но в тот момент, когда он слышит фразу об эмоциях, он невольно обращает внимание на свое эмоциональное состояние — ему же надо понять, раздражают его проволочки или нет, чтобы ответить на вопрос! Как только он осознает свое раздражение, у него восстанавливается связь с логикой и уровень раздражения автоматически падает. Поэтому, даже если он просто ответит вам: «Да что вы, никакого раздражения!» — уровень его эмоции снизится. Но об этом подробнее уже в пятой главе.

Что бывает, если мы не осознаем (не понимаем) эмоций других людей?

Здесь снова приведем пример из спорта. Летом 2012 года, в начале чемпионата России по футболу 2012–2013 годов, «Зенит» показывал отличные результаты, обыграв своего главного соперника — ЦСКА со счетом 3:0, а «Спартак» — и вовсе с разгромным счетом 5:0. Команда была бодра и весела, а комментаторы уже начали поговаривать о том, что, пожалуй, уже понятно, кто в этом сезоне станет чемпионом.

- В сентябре руководство «Зенита» решилось на самое дорогостоящее приобретение в истории российского футбола, приобретя бразильского игрока Халка за рекордную сумму в 60 млн евро. Казалось, теперь, усилив состав, команда должна начать показывать еще лучшие результаты. Однако на деле начался противоположный процесс. Что происходило внутри команды с приходом

Халка, можно только предполагать. Возможно, игроки оказались обижены на руководство клуба, так как условия контракта бразильского новичка были более выгодными, чем контракты «старичков». Возможно, были и другие причины неприязни к новому игроку и разлада во взаимоотношениях части команды с тренером Лучано Спаллетти. Так или иначе, команда стала играть существенно хуже, на некоторых игроков были наложены дисциплинарные взыскания, а один из ключевых игроков команды, полузащитник клуба Игорь Денисов, в итоге покинул команду.

Рискнем предположить, что руководство и тренер клуба не подумали о том, какие эмоции вызовет у игроков столь громкое приобретение, и не приложили достаточно усилий к тому, чтобы сохранить позитивный эмоциональный фон в команде. В итоге настроение у всех было испорчено, качество игры и год спустя не вернулось к уровню лета 2012 года, а чемпионом сезона 2012–2013 годов стал ЦСКА.

- В 2006 году в Петербурге стало известно о намерении «Газпрома» построить в городе свою штаб-квартиру. Небоскреб «Газпром-сити», позже известный как «Охта-центр», высотой около 400 м предполагалось возвести вблизи исторического центра города. Это вызвало волну протеста со стороны горожан и общественных организаций, как петербургских, так и мировых (например, ЮНЕСКО). По мнению большого количества историков, культурных деятелей и просто известных жителей города, небоскреб должен был существенно нарушить архитектурный облик города и испортить многие виды; более того, на месте предполагаемого строительства обнаружили важные исторические захоронения. В 2006–2011 годах «Газпром» боролся за возможность строительства в многочисленных судах, в то время как горожане, обозвав проект «кукурузиной», выходили на пикеты,

подавали огромное количество жалоб и в конце концов добились того, чтобы строительство было разрешено в другой части города, удаленной от исторических достопримечательностей. В итоге строительство здания, которое должно было завершиться в 2012 году, в марте 2013-го еще находится на стадии производства строительно-монтажных работ нулевого цикла (в другой части города).

Вероятно, заручившись поддержкой правительства Петербурга, руководство «Газпрома» не задумалось о тех эмоциях, которые могут возникнуть у жителей города по поводу строительства. Только когда возмущение жителей стало очевидным, в телеэфир запустили рекламные ролики с несколькими известными жителями Петербурга, которые высказывались в пользу строительства. Естественно, в разгар протестов ролики только вызывали дополнительное раздражение у противников строительства. Хотя уже предварительные исследования общественного мнения показывали, по разным данным, что как минимум половина петербуржцев настроена против строительства. Если бы представители «Газпрома» задумались о том, какие эмоции вызовет у жителей строительство «Охта-центра», возможно, им удалось бы снизить эмоциональный накал обсуждений. Едва ли они смогли бы реализовать свой проект в центре города и в этом случае, но им удалось бы сохранить свою репутацию у жителей города как ответственной компании и, скорее всего, строительство могло бы быть завершено гораздо раньше.

Резюме

Взаимодействие людей происходит как бы на двух уровнях: логическом и эмоциональном. Мы привыкли больше обращать внимание на сознательный, вербальный уровень взаимодействия; в то же

время для понимания другого человека и более качественной коммуникации стоит научиться использовать и эмоциональный уровень.

При понимании другого человека и планировании своих действий имеет смысл четко разделять для себя цели и намерения, поведение и эмоциональную реакцию другого. Воспринимая чье-то поведение, важно обращать внимание не только на действия, но и на собственную эмоциональную реакцию. Осознав также, как себя чувствует другой, можно делать предположения о его внутренних целях и намерениях, что позволяет лучше его понять.

Планируя собственное поведение, важно осознавать его последствия не только на логическом уровне («Что он будет думать по поводу того, что я ему сказал?»), но и на эмоциональном («Как он будет себя чувствовать по поводу того, что я ему сказал?»). Эффективное поведение подразумевает, что вы получаете желаемую реакцию и на вербальном уровне (например, вы договорились), и на уровне эмоций (например, вы оба чувствуете удовлетворение).

Существует три способа осознания эмоций других: это эмпатия, наблюдение за невербальной коммуникацией и вербальные способы.

Эмпатия — это прямое «вчувствовывание» в другого человека, основанное на действии зеркальных нейронов. Если у вас низкий уровень развития эмпатии, то этот навык можно развивать, а если вы чересчур эмпатичны, то стоит научиться осознанно понижать свой уровень эмпатии.

В наблюдении за невербальной коммуникацией самое главное — обращать внимание на весь «язык жестов» в целом, а не судить по конкретным отдельным жестам или позам, и быть особенно внимательными при изменении невербального состояния. Важно также помнить про паралингвистический уровень взаимодействия (обращать внимание на то, *как* человек произносит свои слова).

Когда мы хотим понять состояние другого с помощью вопросов, мы можем столкнуться с определенными трудностями, поскольку люди не очень умеют осознавать свои эмоции, а сам вопрос о чувствах может вызывать напряжение и беспокойство. Поэтому важно максимально смягчить такой вопрос с помощью специальных «амортизирующих вводов». Также в крайнем случае можно мягко предположить возможное эмоциональное состояние другого человека с помощью закрытых вопросов или эмпатического высказывания. Такое предположение, будучи корректно сформулированным, может даже снизить эмоциональное напряжение вашего собеседника.

Глава четвертая

«Учитесь властвовать собой», или Управление своими эмоциями

Мы работаем над чем угодно и для чего угодно, только не над своими чувствами. Они как беспризорники, они пущены на самотек! Обидели — обижаешься, оскорбили — психуешь, рассмешили — смеешься. А где ты сам?! Надо научиться самому управлять своими чувствами: хочу — буду веселым, хочу — буду обожать свою работу, хочу — влюблюсь.

Цитата из к/ф «Влюблен по собственному желанию»

- ❒ **Принципы управления эмоциями**
- ❒ **Принцип целеполагания в управлении эмоциями**
- ❒ **Квадрант управления эмоциями**
- ❒ **«Тушим пожар» («быстрые» методы нейтрализации эмоций, препятствующих эффективности)**
- ❒ **«Средства профилактики пожаров»**
- ❒ **«Зажигаем искру»**
- ❒ **«Поддерживаем огонь в очаге» (позитивный подход)**

Человек с высоким уровнем владения навыком		**Человек с низким уровнем владения навыком**
Берет на себя ответственность за свое эмоциональное состояние и считает, что может им управлять	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Считает, что его эмоции связаны с внешними обстоятельствами, а следовательно, и управлять ими невозможно
Принимает все свои эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Принимает только некоторые свои эмоции, остальные предпочитает игнорировать
Может предположить, каким образом определенное событие повлияет на его настроение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Изменение эмоционального состояния из-за каких-то событий оказывается для него сюрпризом
Может изменять интенсивность испытываемой эмоции (усиливать или ослаблять)	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может управлять интенсивностью своих эмоций
Умеет управлять своими эмоциями с помощью своего тела	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет использовать тело как ресурс для управления своими эмоциями
Умеет управлять своими эмоциями, изменяя отношение к ситуации и ход своих мыслей по поводу ситуации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Категоричен в оценке ситуации, не готов рассматривать другие возможные варианты
Может контролировать нарастание/снижение уровня испытываемой неприятной (неадекватной ситуации) эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не в состоянии контролировать нарастание неприятной (неадекватной ситуации) эмоции

Окончание табл.

Человек с высоким уровнем владения навыком		**Человек с низким уровнем владения навыком**
Способен вызвать в себе эмоциональное состояние, необходимое в конкретной ситуации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может осознанно вызывать в себе необходимое эмоциональное состояние
Способен вызвать в себе драйв, энтузиазм	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не способен намеренно вызвать в себе энтузиазм, мотивировать себя на работу
Способен поддерживать в себе положительный настрой, даже если дела идут не очень хорошо	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Затрудняется при попытках изменить негативное эмоциональное состояние на более позитивное

Ура, вот, наконец, мы и дошли до темы управления эмоциями. Надеемся, вы честно прочитали все, что было написано в предыдущих главах про осознание эмоций, поскольку эти знания вам сейчас понадобятся. А если вы все-таки пропустили первые главы и начали читать прямо отсюда, настоятельно рекомендуем вам вернуться к главам про осознание и понимание эмоций и ознакомиться с этим материалом.

Сразу оговоримся, что *методы и идеи, изложенные в этой главе, относятся в большей степени к социальному взаимодействию и скорее к повседневным ситуациям.* Некоторые из этих методов могут работать и в эмоционально очень трудных ситуациях (например, в случае потери близких или затяжной депрессии в профессиональном смысле этого слова), и все же в подобных ситуациях лучше обратиться к специалистам за личной консультацией.

Однако прежде чем перейти непосредственно к методам, нам важно рассмотреть некие общие принципы управления эмоциями.

Все методы и технологии будут работать только в том случае, если вы примете данные принципы и будете о них помнить. Эти принципы — база, фундамент управления эмоциями, без них говорить о нем едва ли возможно, вот они:

1) принцип ответственности за свои эмоции;
2) принцип принятия всех своих эмоций;
3) принцип целеполагания в управлении эмоциями.

Принципы управления эмоциями

Принцип ответственности за свои эмоции

Если твое счастье зависит от того,
что делает или не делает кто-то другой,
то я полагаю, что у тебя все-таки есть проблема.

Ричард Бах, «Иллюзии»

Этот раздел мы начнем с одной идеи, которую, возможно, будет трудно сразу принять и согласиться с ней. Если у вас возникнут сомнения в верности этой идеи, понаблюдайте несколько дней за собой и окружающими и вернитесь к ней еще раз. Это один из ключевых моментов в книге, связанный с эмоциональной компетентностью и управлением своими эмоциями.

Чтобы научиться управлять своими эмоциями, важно понимать и полностью принимать следующий факт:

За то, что я испытываю в определенный момент времени, несу ответственность только я

Как же так (удивятся участники тренинга)?! Мы же не можем повлиять на то, что говорит нам другой человек, или вот, например, начальник на меня все время голос повышает — а я-то тут при чем!?

Действительно, саму ситуацию мы изменить можем не всегда. Однако сейчас мы говорим о нашем эмоциональном состоянии — а вот им-то как раз и можно управлять.

В окружающем нас мире постоянно что-то происходит, а, как мы помним, эмоция — это реакция на изменения во внешней среде. С этой точки зрения вроде бы действительно нечто внешнее влияет на наше внутреннее состояние. Так мы часто и говорим: «Ты меня раздражаешь...», «Эта ситуация просто выбила меня из колеи...», «Я не могу остаться спокойным, когда она так себя ведет...» и т. п.

Давайте рассмотрим другие фразы: «Когда она так себя ведет, *я* раздражаюсь...», «Когда происходит ..., *я* расстраиваюсь». В чем разница?

Рассматривая первый список, говорить об управлении эмоциями крайне затруднительно, потому нечто извне *вынуждает* меня чувствовать себя так или иначе. Вы вправду верите, что кто-то может вас *заставить* чувствовать себя тем или иным образом? Попробуйте заставить кого-нибудь порадоваться...

Если мы принимаем второй список, то сами управляем процессом (правда, конечно, при этом и вся ответственность на нас). Это *я* чувствую себя тем или иным образом (в связи с происходящими событиями). Я сам. А если это делаю я, то есть процессом руковожу я, то я же и ситуацию могу изменить (напоминаем, что речь идет о социальном взаимодействии). Могу выбрать, как я хочу себя чувствовать, и понять, как можно достичь этого состояния.

Эту идею обычно довольно трудно принять. Мы привыкли думать, что наши эмоции — что-то возникающее непонятно откуда и трудно управляемое. «Это не я такой — это жизнь такая». И такая позиция очень удобна, чтобы перекладывать свою ответственность на других людей или внешние обстоятельства. «Ах, у меня депрессия. Я ничего не могу поделать» или «Это он меня так довел, что я начала кидаться в него тарелками из бабушкиного сервиза». Признать, что

я способен сам управлять своим состоянием, — это принять на себя ответственность за свои эмоции и действия, следующие из этих эмоций.

- Это я выбрала разозлиться и кидать в него тарелками, вместо того чтобы сесть за стол и выслушать, что он мне говорит.
- Это я выбрал сегодня плохое настроение, потому что мне лень бодриться и хочется, чтобы все заметили, как я устал.

Мы можем сами выбирать (в зависимости от уровня мастерства), какую эмоцию испытывать в той или иной ситуации, в ответ на то или иное действие. Это необязательно всегда позитивная эмоция: в некоторых ситуациях полезно покричать или погрустить. Все зависит от того, какое эмоциональное состояние будет наилучшим образом способствовать достижению моих целей.

Скептический участник тренинга: *Ну-у, так не интересно... Это я себе все распланирую и только по плану буду жить...*

Пока мы не знаем людей, которые достигли бы такого уровня мастерства в управлении своими эмоциями ☺. Разве что где-нибудь в Тибете. Каждый из нас постоянно попадает в ситуации, где «*они* меня все-таки выведут из себя»... ну то есть *я* очень сильно заведусь или расстроюсь. Так что не волнуйтесь. Жить исключительно по плану не получится.

Окружающий мир преподносит нам достаточно сюрпризов. Наша же задача — управлять своим эмоциональным состоянием так, чтобы чувствовать себя комфортно и действовать в сложившейся ситуации наилучшим образом. Иначе говоря, выбрать эмоцию, которая наилучшим образом подойдет для достижения моих целей. Здесь-то нам в очередной раз и потребуется интеллект: чтобы оценить ситуацию и продумать, какие именно действия и в каком эмоциональном состоянии будут максимально эффективными. Максимально эффек-

тивные — те, которые помогут достичь нужного результата при наименьших затратах (в том числе и эмоциональных).

Давайте рассмотрим это на примерах. Ниже приведено два примера. Продумайте, какие действия будут максимально эффективными в этой ситуации и какое эмоциональное состояние вам для них потребуется.

Ситуация 1. Молодой перспективный сотрудник в последнее время выглядит каким-то подавленным. В очередной раз вы заходите в его отдел и видите, что его нет на рабочем месте. А с начала рабочего дня уже прошло часа два. Никто из коллег не знает, где он.
К концу дня сотрудник появляется. По слухам, на вопросы, где он был, он отвечает: «Мне нужно было побыть одному».

Ситуация 2. Ваш менеджер по продажам участвовал в переговорах с очень крупным заказчиком. Заказчик выбрал другую компанию, и ваш менеджер очень расстроен. Вы тоже расстроены, поскольку потеря этого клиента означает, что вы едва ли сможете выполнить план — а вы рассчитывали на приличный бонус, чтобы поехать в отпуск со всей семьей. К тому же вы подозреваете, что ваш менеджер не очень хорошо подготовился к переговорам, и возможно, причина того, что сделка не состоялась, именно в этом.

Принятие всех своих эмоций

Второй принцип управления эмоциями — принятие всех своих эмоций. Принятие в данном случае означает, что вы разрешаете себе испытывать, чувствовать эту эмоцию и готовы признать, что бывают

ситуации, в которых вы ее испытываете. Разумеется, здесь речь идет в первую очередь о тех эмоциях, испытывать которые запрещается социумом, то есть о «негативных эмоциях».

Просмотрите внимательно список этих утверждений. С какими из них вы согласны?

— Злиться и раздражаться — нехорошо
— Громко смеяться неприлично
— Никогда нельзя позволять себе унывать
— Руководителю нельзя показывать сотрудникам свое беспокойство
— Нельзя позволять себе повышать голос
— Работа — не место для веселья
— Успешный человек всегда находится в хорошем расположении духа
— Боятся только трусы
— Нытики не заслуживают ни малейшего уважения

Помните, во второй главе, в разделе про «положительные» и «отрицательные» эмоции, у нас было упражнение «Установки про эмоции»? Вы можете добавить сюда те установки, которые вам удалось вспомнить и записать в упражнении из второй главы, которые в той или иной степени подразумевают *запрет* на переживание той или иной эмоции.

____

____

____

____

____

Эти утверждения являются так называемыми «иррациональными установками» в области эмоций. Иррациональными — то есть

нелогичными. Почему все эти установки иррациональны? Потому что, как мы уже говорили, все эмоции являются полезными в той или иной ситуации, и поэтому нелогично *навсегда* исключить какую-то эмоцию из своего поведения.

Кроме того, во второй главе речь шла также и о том, что все эмоции несут ту или иную информацию. Просто мы не всегда готовы эту информацию осознать. Давайте прямо сейчас это и поисследуем.

Упражнение

«О чем сигнализирует нам негативная эмоция?»

Выберите эмоцию, которую вы считаете негативной. Которую вы не любите и всеми силами стремитесь скрыть. Вспомните ситуации, в которых у вас возникала эта эмоция.

- Как вам кажется, с чем связано, что она появлялась именно в эти моменты?
- О чем она хотела вам просигнализировать? На что важное обратить внимание? Что изменится, если вы начнете прислушиваться к этой информации?
- Чем вам помогла эта эмоция? Что было хорошего в том, что эта эмоция возникала?
- Что произойдет, если вы позволите себе испытывать, а иногда и проявлять эту эмоцию?

Пока мы не признаём наличие эмоции, «не видим ее», мы не можем и хорошо видеть ситуацию в целом, то есть не обладаем достаточной информацией. И естественно, не признавая наличие какой-то эмоции, не можем с ней расстаться, она так и остается где-то внутри в виде мышечных зажимов, психологических травм и прочих неприятностей.

Сейчас в психотерапии набирает большую популярность метод системных расстановок. Это особая форма групповой психотерапии,

основанной на законах функционирования систем, в частности семейных систем, организационных и такой системы, как человек (наш разум, мысли, тело представляют единую систему, функционирующую по определенным законам)*. Важной частью работы в расстановках являются специальные фразы, позволяющие изменить ситуацию Клиента. И одной из наиболее частых таких фраз является фраза: «Я это вижу» (то есть вижу и признаю, что это есть). После этого в большинстве случаев все участники расстановки чувствуют себя лучше; это означает, что в ситуации происходит некий качественный сдвиг. В ситуации сильного эмоционального напряжения иногда тоже полезно сказать себе: «Я это вижу (чувствую и признаю)». Попытка избежать переживания только усиливает его интенсивность, а признание его права на существование — чаще всего снижает.

Рассказ о руководителе

Один из наших клиентов, наемный CEO, пришел в программу развития эмоциональной компетентности для руководителей. На вопросы, что бы он хотел получить от обучения, он пожимал плечами и говорил, что всем доволен, что его прекрасно устраивает то, чем он занимается сейчас, что у него нет никаких проблем с эмоциями и чувствует он себя прекрасно. И первые несколько модулей постоянно

---

* Подробнее о методе системных расстановок можно узнать в Петербурге — в психологическом фонде ИМАГО (www.imago.spb.ru), в Москве — в Институте консультирования и семейных решений (www.mostik.org). Вы можете познакомиться с методом, даже если у вас нет терапевтического запроса, в качестве «ассистента» или «заместителя», это стоит небольшую сумму денег (около 1000–1500 руб.) и дает возможность не только «прочувствовать» сам метод, но и улучшить свое понимание систем, а также лишний раз убедиться в том, как много в нашей жизни нерационального и плохо поддающегося логическому объяснению, но от этого не менее важного. Передать это на бумаге невозможно, лучше сходить и поучаствовать.

твердил: «Не знаю, зачем я к вам пришел? Ну что я тут делаю? Нету у меня никаких эмоций, отстаньте от меня!»
Когда он признал, что все же испытывает иногда и страх, и гнев, и проанализировал, о чем же ему сигналят эти эмоции, он вдруг понял, что на самом деле устал от наемной работы и хочет открыть свой бизнес. У него было достаточно большое количество страхов по поводу открытия своего бизнеса (что, в общем-то, нормально), а больше всего было страшно потерять то, что он уже имел. И настолько ему не хотелось признаваться даже себе в своих страхах, что он предпочитал даже не думать об этом. Неосознанный страх мешал ему как следует продумать и возможности для собственного бизнеса, он то отгонял от себя эти мысли, то просто мечтал о том, как у него «будет дело», не продумывая ничего конкретно.
Когда он осознал и признал все эти страхи, он смог спокойно подумать о перспективах своего бизнеса, трезво оценить свои ресурсы и все просчитать. Несколько месяцев спустя он открыл свой бизнес и сейчас является успешным CEO собственной компании.

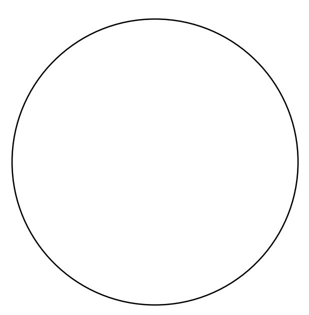
Давайте посмотрим, что происходит с нами, если мы запрещаем себе испытывать и проявлять ту или иную эмоцию.

- Если изначальная эмоция — негативная и я испытываю, в свою очередь, к ней негативные эмоции (например, боюсь своего раздражения или раздражаюсь на свою хандру), что происходит с самой эмоцией?
- А если изначальная эмоция — позитивная, но я испытываю к ней негативные эмоции (например, боюсь сильно радоваться), что происходит с моей радостью?
- Если изначальная эмоция — негативная, но я отношусь к ней спокойно, что происходит с эмоцией?
- И если я радуюсь своим позитивным эмоциям, что с ними происходит?

Что получается?

Если мы запрещаем себе испытывать эмоцию, которую считаем негативной... то наше эмоциональное состояние еще больше ухудшается! Аналогично, если мы запрещаем себе искренне радоваться... то радость исчезает. Если же мы принимаем свое эмоциональное состояние, то нам значительно проще им управлять (ослаблять или усиливать в зависимости от наших задач).

Что же делать, если я все же хочу избавиться от какой-то эмоции раз и навсегда? Давайте посмотрим. Выберите эмоцию, которую вы хотите больше никогда-никогда не испытывать. Выбрали? Теперь заштрихуйте в этом круге сектор, который соответствовал бы той части, какую занимает эта эмоция в вашем общем спектре эмоциональных переживаний.



Справились? Отлично. Какие еще эмоции вы не хотели бы испытывать никогда-никогда? Заштриховывайте!

Какие еще?

А еще?

...

... Что, засомневались? Остальные, может быть, иногда и пригодятся?

Посмотрите на свой рисунок. Этот круг — ваш эмоциональный мир. Вы хотите избавиться навсегда от какой-то части этого мира? Посмотрите: чем больше эмоций вы вычеркиваете из своей жизни, тем меньше становится ваш круг.

Так происходит и в жизни. К сожалению (а может быть, и к счастью) невозможно избавиться только от части своих эмоций. Подавляя эмоции, мы подавляем их все. И со временем наш эмоциональный порог чувствительности становится все выше и выше. Все труднее вызвать у нас сильные эмоции.

Макс Фрай, известный писатель-фантаст, в своей «Жалобной книге» описывает это так: «Эта драгоценность в большинстве случаев валяется в самом темном чулане [...] А потом удивляются: отчего в юности счастье и му́ку ломтями резали, а нынче тонким слоем мазать приходится на хлеб насущный? Куда ушла острота ощущений? Почему сердце не рвется на части по всякому пустяковому поводу? И одни вздыхают покорно: "Старею", другие радуются: "Мудрее становлюсь, обретаю власть над эмоциями". А самые лучшие понимают [...], что терять почти нечего, и [готовы на все], лишь бы обрести на миг растраченное по пустякам сокровище... Другое дело, что оно не утрачено. Лежит себе в подвале — только отыщи да пыль смахни. Но это, как ни странно, труднее всего.

А Марша Рейнольдс в книге «Коучинг: эмоциональная компетентность»* приводит разговор со своим клиентом, который гордился тем, что уже давно не испытывает ни гнева, ни страха. Его сын играл в футбол. «*Скажите,* — спросила его Марша, — *а когда вы в последний раз так радовались голу, который забил ваш сын, что вы прыгали и кричали от радости?*» Клиент помолчал и ответил: «*Кажется, я понимаю, что вы имеете в виду...*»

---

* *Рейнольдс М.* Коучинг: эмоциональная компетентность. М. : ЦПКУБ, 2003. *Прим. ред.*

Теряя часть эмоций, мы теряем и ощущение полноты жизни. Как в анекдоте, «шарики не радуют»*. Недаром в последнее время так популярны экстремальные виды спорта, подарки с возможностью полетать на истребителе и прыжки с тарзанкой. Для того чтобы ощутить прежнюю полноту эмоций, требуются всё более яркие события.

Есть и другой путь. Вернуть эмоции в свою жизнь. Вернуть их все, вместе с раздражением на сотрудников, которые вечно все делают не так; беспокойством от того, что в бизнесе не все идет, как задумывалось, а сын-подросток вообще непонятно что думает о своем будущем; грустью от того, что какие-то моменты нашей жизни уже не вернуть назад.... И тогда вслед за ними вернутся радость от удачно завершенной сделки, восторг от успехов детей, восхищение своими близкими, удовольствие от тихого домашнего вечера и многие другие эмоции.

Вернуть — это не значит стать эмоционально несдержанным. Это значит принять право эмоций на существование и найти дополнительные способы управления ими. Давайте начнем возвращение с «маленьких» радостей.

Взгляд непосвященного

Чтобы объяснить суть этого метода, нам необходимо описать город, в котором мы живем. И текст в этой главе будет посвящен в основном Санкт-Петербургу. Жителям других городов мы предлагаем вспом-

---

* Приходит мужчина в магазин и обращается к продавщице:

— Я хочу вернуть воздушные шарики, которые вчера у вас приобрел.

— А что, они плохо надуваются?

— Да нет, хорошо надуваются.

— Тогда, может быть, цвета не подходят?

— Да нет, отличные цвета...

— Тогда что в них не так?

— Понимаете... Не радуют они меня...

нить о знаменитых местах своего города и переложить то, что написано про Петербург, на свой опыт.

Санкт-Петербург — красивейший город мира... Каждый день жители Петербурга, которым повезло иметь офис в центре, могут любоваться видами Эрмитажа, Петропавловской крепости и прекрасной панорамы Невы — пейзажами, которыми восхищается весь мир...

Но — внимание!

Любуются ли?..

Стоя в пробке на Дворцовом мосту, мы клянем пробки и обсуждаем по телефону с менеджером текущие рабочие вопросы, беспокоимся о том, успеем ли мы вовремя на встречу, и прокручиваем в голове ключевые вопросы переговоров...

Петергоф — это для многих то место, из-за которого по пути на дачу вечно возникают пробки из-за автобусов с туристами. Разведенные мосты — препятствие для тех, кто решил задержаться в гостях (а иногда и на работе) и теперь вынужден ехать через вантовый мост (который не разводится), делая большой крюк, или ждать два часа, пока мосты сведут. Есть даже такая шутка: «Вы настоящий петербуржец, если при виде разведенного моста вы говорите не “Ух ты!”, а “Вот блин!”»...

Когда летом 2009 года в Петербурге проходил финал кругосветной парусной регаты Volvo Ocean Race и **днем** на час разводили мосты (такое зрелище можно увидеть далеко не каждый год), надо было слышать, как возмущалась Алена, что «средь белого дня по городу не проехать».

Но раза два-три в год все меняется. К нам приезжают друзья, знакомые или коллеги из других городов, и мы, как полагается истинным жителям своего города, ведем их гулять. По центру города, ночью — к разведенным мостам, в выходные — к фонтанам в Петергоф...

И вот тут, вместе с людьми, которые если не первый раз, то уж точно не каждый день видят эти места и искренне восхищаются одним из красивейших городов мира... действительно захватывает дыхание от этой удивительной красоты.

Это Марша Рейнольдс и называет «взглядом непосвященного» — взгляд человека, который видит что-либо впервые. *Или взгляд человека, который умеет смотреть так, как будто видит впервые.*

Как известно, «к хорошему быстро привыкаешь». И мы привыкаем к городу, в котором живем, к компании, в которой работаем, к людям, которые находятся рядом с нами...

> О том, что «все вокруг восхитительно, а все вечно недовольны», есть прекрасный ролик американского комика Луиса Си Кея*. Один этот ролик можно смотреть в качестве профилактики «привычки к хорошему». Среди прочего Луис приводит в пример, как люди жалуются на неудобные условия авиаперелетов: «Сначала посадку задержали на 20 минут... Потом еще прождали на взлетной полосе... Бррр». А мне все время хочется их спросить: «Ну а после-то, после того? Вы летели? Как птица? Сидя на стуле — в небе?!» Мне кажется, каждый человек во время полета должен кричать: «Ура! Я лечу!» Но нет, знаете — кресло так плохо откидывается...

Упражнение

«Взгляд непосвященного»**

В течение ближайшей недели смотрите на окружающий мир взглядом непосвященного. Обратите внимание: *этот взгляд фоку-*

---

* Видеозапись его монолога на The Tonight Show. Если вы не видели этот ролик, введите в поисковой строке «Louis CK вечно недовольны» и получите массу удовольствия (ролик с русскими субтитрами).

** Словосочетание «взгляд непосвященного» позаимствовано из книги Марши Рейнольдс «Коучинг: эмоциональная компетентность».

сируется на позитивных и приятных глазу картинах, а никак не наоборот!

Как известно, «к хорошему быстро привыкаешь». К чему хорошему вы успели окончательно и бесповоротно привыкнуть за последнее время?

К вашей машине? Помните, как вы ехали на ней впервые? Как радовались, что наконец она ваша? Как прислушивались к тому, как работает у нее мотор? Как быстро она разгоняется? Как переживали по поводу каждой царапины?.. Как радовались каждое утро, подходя к машине, чтобы поехать на работу?

К вашей компании? А помните, как вы изумлялись, как здорово, что вы работаете именно здесь? (Предвосхищая вопрос скептического участника: если не помните, задумайтесь, а не пора ли вам сменить работу...)

К вашим сотрудникам? А не вы ли некоторое время назад взахлеб рассказывали друзьям, что это лучшие в мире коллеги? Не вы ли радовались, когда вам удалось найти на вакансию воистину золотого сотрудника, и изумлялись, что это просто идеал?

К вашему мужу/жене? А помните ваши первые свидания? Как целовались в подъезде? Как волновались перед знакомством с родителями? Как переживали в ожидании малыша и тревожно просыпались по ночам, как только он начинал плакать?

К вашему бизнесу? Когда вы в последний раз вспоминали, что это лучшая в мире компания?

К вашей квартире? Даче? Кошке? К сексу? К тому, как ваши дети каждый вечер хвастаются своими успехами в школе? К мобильному телефону (десять лет назад их еще не было!)? К вашему городу? К вашим друзьям?..

Итак, на ближайшую неделю ваша задача — немножко «отвыкнуть» от всего любимого, что вас окружает. Посмотреть на все это свежим взглядом, взглядом непосвященного. Вынырнуть из повседневной рутины... и заново ощутить, как же вам повезло...

После каждого дня записывайте, что вам удалось пронаблюдать. Что удалось заметить? Что порадовало? Что, может быть, удивило?

Принцип целеполагания в управлении эмоциями

Типичный вопрос участника тренинга: Вот ко мне подходит коллега и в десятый раз просит помочь. Мне уже хочется на нее наорать. Так что, лучше наорать? Она ведь обидится...
Типичный ответ тренера: Все зависит от цели...

При выборе любого поведения ключевым является ответ на вопрос: «Какова цель?» Иными словами: чего я хочу добиться в данной ситуации? Какой результат будет для меня наилучшим?

Например, какие могут быть мои личные цели в ситуации с коллегой, которая в десятый раз просит выполнить за нее работу?

1) сохранить с ней хорошие отношения (тогда я либо выполняю работу, либо отказываю ей таким образом, чтобы она спокойно пошла к кому-нибудь другому и нисколько на меня не обиделась);

2) показать себя отзывчивым, доброжелательным человеком, который всегда готов помочь (и тогда я в десятый раз делаю за нее работу);

3) отшить ее таким образом, чтобы она ко мне больше *никогда* **не** подходила (спектр возможных действий широк...).

У меня могут быть и еще какие-то личные цели. Они могут быть осознанными или нет, но они есть всегда. У каждого действия, которое мы совершаем, есть какая-то цель. Помимо цели у действия есть еще

две важные характеристики: это цена и ценность. Ценность — это выгоды, которые я получу, совершив действия; цена — то, чем мне придется заплатить за получение этих выгод. В ситуации с коллегой, если я хочу ей отказать, ценность заключается в том, что я не стану выполнять чужую работу и буду заниматься своими делами. Цена — это то, что мне придется тратить время, чтобы продумать формулировки отказа, и есть риск, что человек обидится. Сделать так, чтобы получить только ценность и не платить никакой цены, могут только изощренные манипуляторы (да и те, в конце концов, платят; о них подробнее в следующей главе). Таким образом, решая, делать что-либо или не делать, а также выбирая из различных вариантов действий, мы все время сравниваем цену и ценность каждого выбора. Другое дело, что люди не всегда это осознают.

Чтобы поведение было более эффективным, то есть чтобы в результате этого поведения легче и быстрее получать желаемый результат, хорошо бы четко осознавать: а какой, собственно, результат является желаемым? Для этого важно нарабатывать навык осознанности собственных целей. Нарабатывается он примерно так же, как и навык осознания своих эмоций. Периодически спрашивайте себя: «Что я сейчас делаю? Какова ценность того, что я это делаю? Какую цену я за это плачу?»

Другое дело, что с осознанием своих целей тоже могут возникнуть трудности, чем-то похожие на трудности осознания своих эмоций. Нас ведь тоже никогда не учили это делать... Но тема целеполагания — тема для отдельной книги, а то и не одной, поэтому в рамках управления эмоциями мы будем рассматривать ее более узко. Итак, наша задача — управлять своим эмоциональным состоянием так, чтобы чувствовать себя комфортно и действовать в сложившейся ситуации наилучшим образом. Иначе говоря, выбрать эмоцию, которая наилучшим образом подойдет для достижения моих целей. Поэтому и важно сначала определить цель: что я хочу получить в данной си-

туации? Хочу добиться нужного мне результата любой ценой — выбираю одни действия. Хочу при этом сохранить хорошие отношения с окружающими — выбираю другие.

Здесь-то нам в очередной раз и потребуется интеллект: чтобы оценить ситуацию и продумать, какие именно действия и в каком эмоциональном состоянии будут максимально эффективными. *Максимально эффективные действия при управлении эмоциями* — те, которые помогут достичь нужного результата (ценности) при наименьших затратах (цене). Рецептов на все случаи жизни не существует. Волшебного метода управления эмоциями, соответственно, тоже. Выбирать нужный метод и то, как наилучшим образом его применить, можно только точно понимая, какую цель я сейчас достигаю.

Алгоритм управления эмоциями

Таким образом, с учетом всех трех принципов, *алгоритм управления эмоциями* выглядит следующим образом:

1. Осознать свою эмоцию

↓

2. Понять свои цели в данной ситуации, четко определить, чего я хочу добиться

↓

3. Определить, в каком эмоциональном состоянии я буду максимально эффективен при достижении своей цели

↓

4. Выбрать способ достичь нужного эмоционального состояния

↓

5. Достичь необходимого состояния, используя выбранный способ

Первые три пункта алгоритма мы уже достаточно подробно обсудили. Более того, по ходу книги мы уже затрагивали вопросы управления эмоциями. Например, говорили о том, что осознание эмоции само по себе уже помогает ею управлять, поскольку возвращает нам «связь с неокортексом», помогает «включить логику».

А что еще вы помните про управление своими эмоциями из предыдущих двух глав?

В этой главе мы уделим внимание двум последним пунктам: выбрать способ управления эмоциями и применить его.

Мнение руководителя

Есть одна поговорка. Суть ее в том, что «если хочешь идти в ногу со временем, то есть быть в тренде последних событий и новшеств, то нужно идти очень быстрым шагом, а если при этом еще хочешь преуспеть, то придется бежать без остановок».

Почему я привожу именно эту поговорку? За последние годы (примерно за 10 лет) компании, да и мы сами, сильно изменились. Это связано с высокой конкуренцией, жесткими требованиями к качеству выпускаемой продукции, к персоналу и работникам. Если мы останемся такими же, как и прежде, это означает крах. Нужно меняться, и начинать нужно с самого себя. Важными и актуальными остаются навыки коммуникации. А если говорить конкретнее, то умение управлять своими эмоциями. Это начальная ступень любых коммуникаций. «Срываясь» и не понимая, что происходит на эмоциональном уровне со мной, с моим собеседником, мы проваливаем переговоры, портим отношения с подчиненными, начальством, коллегами.

Умение говорить «стоп» своим негативным эмоциям, умение их распознавать и направлять в нужное русло — это задача не из легких. Причем с данной проблемой мы сталкиваемся как на работе, так и в семье, и в социальной сфере. Было бы очень здорово показать, на-

учить, объяснить сотрудникам компаний, что значит быть эмоционально грамотным человеком. И как это важно! Ведь это залог удачи и здоровья любого из нас.

Зульфия Усманова,
эксперт направления «Развитие кадрового потенциала»
в Корпоративном университете ООО «СИБУР»

Квадрант управления эмоциями

В различных источниках, в академических психологических текстах, в книгах по популярной психологии, в бестселлерах типа «помоги себе сам» или «как стать стервой», в эзотерической, духовной и даже религиозной литературе можно найти множество рекомендаций и техник, посвященных тому, как управлять своими эмоциями. Каждому из нас отлично известно огромное количество таких техник и приемов.

Давайте проверим.

Выписывайте прямо сейчас, какие способы вы используете для управления своими эмоциями. Способы могут быть любыми, какими-то специальными техниками или бытовыми приемами типа: «Иду и мою всю грязную посуду, какая есть в доме». Поехали.

____

____

____

____

Когда мы делаем это упражнение на тренинге, совместными силами группы получается около 20–30 способов, большинство из которых известны и понятны.

Почему же тогда нам далеко не всегда удается находиться в желаемом эмоциональном состоянии?

Во-первых, прежде всего, первый этап алгоритма — осознать ту эмоцию, которая есть сейчас! Невозможно управлять тем, что не осознаешь, поэтому большинство людей знает массу методов управления эмоциями, но не умеет определить тот момент, когда уже пора воспользоваться каким-нибудь методом. И если вам удается нарабатывать навык осознания своих эмоций… то, возможно, вы заметили, насколько проще вам стало управлять своим состоянием.

Во-вторых, содержание рекомендаций очень различно. Советы, как справляться со своими эмоциями, варьируются от очень общих, как-то: «Занимайтесь спортом» и «Держите себя в руках», до предельно конкретных, например: «Левую ноздрю зажмите мизинцем правой руки, медленно выдыхайте, наблюдая, как энергия дзяо вымывает все ваши агрессивные помыслы». Иногда эти техники противоречат друг другу, иногда выглядят смешными и нелепыми или, наоборот, чересчур заумными. И главное — в них чаще всего совершенно нет системы. Какой метод когда использовать? В зависимости от чего?

Поэтому в этой главе мы видим свою основную задачу так: предложить вам наиболее простые и практичные методы, которые знакомы нам самим, и создать понятную и логичную структуру этих методов, чтобы в них было проще ориентироваться.

Чтобы создать эту структуру, для начала определим, что мы имеем в виду под «управлением своими эмоциями». В самом общем смысле управление эмоциями можно подразделить на две подгруппы:

1. Снижение интенсивности «негативной» эмоции и/или переключение ее на другую («негативная» эмоция в нашем с вами значении — та, что мешает эффективно действовать в сложившейся ситуации).

2. Вызывание в себе / усиление «позитивной» эмоции (то есть той, которая поможет действовать максимально эффективно).

Кроме того, мы можем рассматривать реактивное и проактивное управление эмоциями. **Реактивное управление эмоциями** понадобится нам, когда эмоции уже появились и мешают нам эффективно действовать. Мы *уже* находимся в ситуации (на вас прямо сейчас орет руководитель) или где-то около нее (прямо перед ситуацией — начальник уже вызвал вас к себе голосом, не предвещающим ничего хорошего, или сразу после — вы отходите после «выволочки»). Эти методы еще называются «онлайн»-методами, поскольку прямо сейчас, сию минуту необходимо что-то делать. Например, вам внезапно звонит крупный клиент, который недоволен работой ваших сотрудников в ходе последнего проекта. Это случилось внезапно, времени подготовиться у вас не было, а действовать необходимо тотчас же.

Проактивное управление эмоциями относится к управлению эмоциональным состоянием вне конкретной ситуации («офлайн») и может включать в себя анализ ситуации (почему я так завожусь? что в следующий раз можно сделать?), работу над созданием общего настроя и фона настроения, подготовку к определенному типу ситуаций или создание плана действий для того, чтобы в момент, когда ситуация начнет происходить, вы уже были к ней готовы. Такой метод хорошо подходит для повторяющихся, типичных ситуаций, вызывающих у вас достаточно сильные эмоции. Например, каждый раз, когда вам приходится выступать публично, вы испытываете состояние, близкое к панике, или каждый раз, когда ваши подчиненные опаздывают на работу, вы готовы кого-нибудь из них убить.

Для эффективного управления эмоциями имеет смысл владеть и теми, и иными инструментами.

Таким образом, у нас получается квадрант управления, в котором располагаются основные методы управления эмоциями, с которыми нам и предстоит работать.

	Реактивные методы («онлайн»)	Проактивные методы («офлайн»)
Снижение интенсивности негативной эмоции	**«Тушим пожар»**	**«Создаем систему профилактики пожаров»**
Вызывание в себе / усиление позитивной эмоции	**«Зажигаем искру»**	**«Поддерживаем огонь в очаге»**

Техники управления эмоциями также можно подразделить на телесные и ментальные. Телесные связаны с управлением эмоциями на мышечном уровне (поскольку, как мы помним, эмоции живут в теле), а ментальные — с управлением эмоциями с помощью изменения наших мыслей. Таким образом, у нас получится следующая общая структура техник управления эмоциями.

	Реактивные методы («онлайн»)	Проактивные методы («офлайн»)
Снижение интенсивности негативной эмоции	**Телесные:** Дыхательные техники Физическая активность **Ментальные:** Вербализация чувств Записывание эмоций Переключение на логику Управление импульсивными эмоциями (impulse control)	**Телесные:** Физическая активность Мышечная релаксация **Ментальные:** Схема ABC Переформулирование иррациональных убеждений Рефрейминг Развитие целеполагающего мышления взамен проблемно-ориентированного Ритуалы
Вызывание в себе / усиление позитивной эмоции	«Тумблер» Ресурсное состояние «Взгляд непосвященного»	Восстановление лидерского потенциала Позитивный подход Рефрейминг

Некоторые методы можно отнести в различные части квадранта, они могут работать и на снижение негативных эмоций, и на усиление позитивных.

Как видите, часть таблицы, посвященная управлению «негативными» эмоциями, содержит в себе значительно больше техник и приемов. И интерес к этой части тоже, как правило, значительно больше. Однако вторая часть таблицы имеет не меньшее значение для эффективного, эмоционально компетентного поведения в различных ситуациях, и мы призываем обратить на нее серьезное внимание.

«Тушим пожар»

«Быстрые» методы нейтрализации эмоций, препятствующих эффективности

Телесные методы

— Дыхательные техники
— Физическая активность
— Мышечная релаксация

Эти методы управления эмоциями стары как мир и всем известны. Недаром человеку, испытывающему сильные эмоции, часто рекомендуют подышать. Вспомните, что вы делаете обычно, когда необходимо вернуться в равновесное состояние. Кто-то выходит на улицу пройтись, идет в спортзал бить грушу, начинает остервенело стирать белье или быстро ехать на автомобиле (мы, впрочем, все же являемся сторонниками безопасных методов управления эмоциями). Классическим примером такого метода управления эмоциями является рубка дров героем Адриано Челентано в фильме «Укрощение строптивого».

Итак, метод известный, вариации знакомы. Вроде бы ничего нового мы вам не сообщили. Однако есть один важный момент. Мы прибегаем к этим способам в качестве крайней меры, когда эмоции уже зашкаливают настолько, что нам физически необходимо что-нибудь с ними делать. И то только в том случае, если каким-то образом успели их осознать. Между тем эти способы стоит научиться применять на более ранних стадиях, когда эмоция только начинает появляться или когда она является, на ваш взгляд, не такой уж и сильной и вроде бы нет необходимости что-нибудь с собой делать.

Почему эти методы стоит использовать чаще? Как мы уже знаем, эмоции живут в нашем теле. Поэтому, когда мы некоторое время ничего не делаем с эмоциями «негативного спектра», это приводит к двум последствиям. Во-первых, эмоции постепенно начинают влиять на нашу позу и невербальное поведение. Когда мы пугаемся — у нас слабеют колени, а голова немного вжимается в плечи; когда злимся — руки сжимаются в кулаки, челюсти тоже сжимаются. Мы начинаем говорить чуть громче (в случае гнева) или наоборот, несколько тише или невнятно (в ситуации беспокойства). А как мы помним, именно наше невербальное поведение в основном влияет на то, каким образом нас воспринимает собеседник и насколько он доверяет нашим словам. Эмоции, даже несильные, начинают понемногу «фонить» на его восприятие ситуации. Собеседнику уже что-то смутно не нравится, просто он не может толком отследить, что именно. Его «организм» начинает немного беспокоиться и раздражаться в ответ. Мы же, занятые в этот момент тем, что продумываем, что мы скажем и какие аргументы будем использовать, не обращаем на это внимания.

Во-вторых, страх и гнев, даже не самой большой интенсивности, вызывают напряжение в теле. Именно они обычно ответственны за то, что в конце дня мы чувствуем себя сильно уставшими, у нас

начинает болеть голова или другие части тела. А вроде был «обычный день». Эмоции казались не самыми сильными, и мы не сочли нужным с ними что-либо делать.

Пример Алены

Когда я впервые ехала на своей новой, только что купленной машине из автосалона к дому, я, честно сказать, мало обращала внимание на свое эмоциональное состояние. Мне важнее было освоиться с автоматической коробкой передач и без приключений доехать по скользкой дороге до стоянки. И общий фон настроения, понятное дело, был радостным! В общем-то, я осознавала, что беспокоюсь по поводу того, как я доеду. Но мне казалось это «нормальным» — еще бы, на новой машине, габаритов не чувствую, с управлением не освоилась. Как обычный умный взрослый homo sapiens, я убедилась, что мое эмоциональное состояние «нормальное», и легла спать.

Каково же было мое изумление на следующий день, когда прямо с утра у меня начало ломить и шею, и плечи. Вероятно, всю дорогу я неосознанно вжимала голову в плечи, боясь, что с моей новенькой «девочкой» что-нибудь может случиться — и вот результат. То состояние, которое я сочла «нормальным» относительно ситуации, мой организм квалифицировал как стресс, на что и отреагировал физической болью в мышцах.

Если бы я более внимательно осознала свое состояние накануне, я бы с большой долей вероятности смогла бы отследить и что перенервничала, и что в теле есть остаточное напряжение. Тогда в тот же день я могла бы сделать какую-нибудь гимнастику или попросить кого-нибудь из близких сделать мне массаж. В этом случае и шея на следующий день не болела бы.

Таким образом, телесные методы управления эмоциями чрезвычайно важны еще и для сохранения собственного физического здоровья, бодрости и отличного самочувствия. Большинство людей

не привыкли заботиться о своей «телесной оболочке», чаще мы игнорируем ее потребности, пропускаем время обеда, хронически недосыпаем, во время болезни запихиваем в себя таблетки и бодро шагаем на работу… и обращаем на тело внимание, только когда оно, бедное, начинает болеть и уже не просит, а требует бережного отношения к себе. Если регулярно обращать внимание на свой организм, выяснится… что у нас практически все время что-нибудь где-нибудь ноет или тянет. Если не ноет и не тянет, то во всяком случае есть определенное физическое напряжение. То в голове, то в шее и плечевом поясе, в животе, в ногах, в глазах… Только задумайтесь — *постоянно*. Бо́льшая часть этих напряжений — это подавленные эмоции. Поэтому возьмите себе за правило: каждый день применять что-нибудь из арсенала телесных методов управления эмоциями. Даже если вам кажется, что день был «обычным» и «никаких особых» эмоций вы на протяжении дня не испытывали. Припаркуйте машину подальше от дома и пройдитесь пешком. Повисите на турнике. Сделайте зарядку на рабочем месте. Даже если вы ходите в спортзал или бассейн, сделайте что-либо из этих методов дополнительно.

Если же вы были вынуждены сдерживать эмоции на протяжении некоторого времени и день выдался «трудным», уделите внимание «чистке» организма от того, что в нем накопилось. Прогуляйтесь вечером подольше, прокатитесь на велосипеде или роликах, походите пешком по лестнице, примите душ или даже ванну. Даже если вы вернулись домой поздно, лучше найти время для таких процедур, прежде чем лечь спать, — в итоге вы лучше выспитесь. Если вы введете подобные меры вентиляции накопившихся эмоций, организм с благодарностью ответит вам приливом энергии и хорошим самочувствием. Никаких депрессий и хронической усталости, а всего-то нужно не более часа в день!

Вот как рассуждает о нашем телесном состоянии инструктор по танцам Антон Вилкин в своей заметке в социальной сети «ВКонтакте»

Три года работаю инструктором/преподавателем танцев. И вот накипело.

Господи! Насколько же мы зажаты!

Как мне объяснили люди, профессионально занимающиеся телесной терапией, хроническое напряжение в мышцах связано с нашими страхами. Чего же мы так боимся?

Девушки боятся быть красивыми и сексуальными. Я видел это уже сотни и тысячи раз. Хотите верьте, хотите нет. Они на словах могут говорить, что считают себя красивыми. Но их тело говорит обратное.

Девушки не любят свое тело, свою пластику. Не верят в свои способности.

Практически у всех — заниженная самооценка. Если попросить их честно поставить себе оценку по 10-балльной шкале, сколько они нарисуют? 5, 6, 7?

Страх быть сексуальной, сексуально привлекательной. Страх того, что они страшные и бесталанные чушки.

Отдельная тема — страх довериться партнеру, повестись. Примерно такая позиция: «Я сама. Я все сама сделаю».

Страх открыть свое тело, сердце навстречу музыке, ритму, мужчине, его ведению.

Мужики боятся быть мужиками. Решать, вести, полностью, стопроцентно отвечать за танец. Проявлять свою волю, намерение, взять на себя ответственность. Боятся выразить свою симпатию, проявить нежность, внимание, заботу. И при этом — силу, уверенность.

И что мы имеем в результате?

500 человек на танцполе, из которых человек десять где-то как-то расслаблены, и 490 тел, сведенных различной интенсивности судорогами.

Поймите меня правильно: я никого не осуждаю. Сам был (да и сейчас тоже остаюсь) самым что ни на есть эталонным буратиной. Я 9 месяцев ходил на занятия в подготовительную группу, которую обычно

люди проходят за месяц. Преподаватель проходил по залу и поправлял ошибки; когда он смотрел на меня, в его глазах появлялась жалость, и он говорил: «Господи, какой же ты деревянный!»
Дело не в этом. Месседж вот в чем.
Друзья! Пока мы скованы страхами, наши тела зажаты, мышцы скованы хроническими зажимами, забудьте даже думать и заикаться о какой-то там гармонии, духовном росте, счастье и прочей подобной хрени. Это технически невозможно. Тело не чувствует Радости от движения. Энергия не течет по вашим меридианам. Эмоции, чувства подавлены. Творчество блокировано. Ви́дение закрыто, дух спит.
Расслабляйтесь!
Сходите в баню, в бассейн. На массаж. Занимайтесь регулярно сексом. Обнимайтесь. Больше обнимайтесь! С друзьями, любовниками, родителями, детьми, кошками, собаками. Гуляйте, сидите на скамейке, отдыхайте. Спите, валяйтесь в кровати. Залезьте в ванну, с маслами, свечами, приятной музыкой.
Делайте себе приятно! Сводите себя в кино, в парк, в гости к любимым друзьям. Кушайте ваши любимые блюда. Общайтесь с любимыми людьми. Занимайтесь любимыми делами. Пойте, танцуйте, рисуйте. Наслаждайтесь жизнью!

Управление эмоциями с помощью дыхания

Несмотря на то что телесные методы в целом нам известны, в их применении есть ряд существенных нюансов. Самая большая сложность заключается в том, чтобы вспомнить, что метод пора применять ☺. Вот почему так важно постоянно нарабатывать навык осознания своих эмоций: чтобы со временем успевать отловить момент, когда уже пора начинать дышать.

Для того чтобы прийти в более спокойное состояние, необязательно использовать какие-то специальные дыхательные техники или годы заниматься йогой (хотя, если вы это делаете, это вам, безусловно,

поможет). Достаточно будет просто несколько раз вдохнуть-выдохнуть и помнить при этом один ключевой момент, а именно, что...

Количество выдохов должно равняться количеству вдохов!

На достижение расслабленного состояния влияет именно **выдох**, а не вдох, как нам часто кажется. Некоторое время назад в метро была такая реклама: «Если вы нервничаете, сделайте 300 вдохов...» Забыли написать «и 300 выдохов...»! Эта реклама отражает суть того, почему один из наиболее действенных способов управления эмоциями с помощью дыхания не применяется в должной мере. Когда нам кто-нибудь говорит: «Дыши», мы начинаем нервно хватать ртом воздух. Что ничуть не помогает успокоиться, наоборот — оказывает ровно противоположный эффект, ведь в нашем теле возникает дополнительное напряжение. А наша задача — напряжение убрать. Для этого делаем глубокий вдох — и медленный-медленный выдох. И еще раз. Потренируйтесь прямо сейчас. Глубокий вдох. И ме-е-едленный выдох. Отлично! Помните про выдох!

Сделали? Наш опыт показывает, что в большинстве случаев, когда мы предлагаем участникам сделать это на тренинге, больше половины людей не тренируются. То ли потому, что боятся выглядеть глупо, то ли потому, что какие-то другие страхи мешают (и тогда они говорят, что им «лень»), то ли метод кажется настолько простым и очевидным, что и тренироваться смысла нет. Нам бы вот какой-нибудь крутой метод управления эмоциями, а дышать — это же всем известно, ерунда какая. На самом деле дыхание — самая действенная и эффективная техника по управлению эмоциями. Самая. Ничего лучше и эффективнее просто не существует. Некоторые участники полугодовой (!) программы развития эмоциональной компетентности говорят, что больше всего им реально помогает полученное умение правильно дышать («Выдох!»). Но для того чтобы технология действовала, надо тренироваться зара-

нее, «впрок», тогда в нужный момент тренированное тело само придет вам на помощь и вы автоматически начнете дышать, как нужно. Даже если мозг уже плохо работает и логически вам сложно вспомнить про то, что нужно дышать, а уж тем более как именно это делать.

Наверняка вы знаете, что на курсах для беременных учат, как правильно дышать во время родов. Некоторые будущие мамочки тренируются, а некоторые посмотрят видеоролик, убедятся, что «все понятно», и больше ничего не делают. Угадайте с трех раз, кто из них во время родов способен дышать правильно, при условии сильной боли и состояния крайнего эмоционального напряжения?.. Так что тренируйтесь, тренируйтесь и еще раз тренируйтесь!

В ситуации, когда эмоции уже зашкаливают, можно проговаривать про себя некое самовнушение на расслабление, что-то вроде: «Мое дыхание становится все более медленным... Мое тело все более расслабленно... Я чувствую себя все более спокойным...» Этот текст помогает сосредоточиться полностью на дыхании и состоянии тела, а полная концентрация на чем-то тоже позволяет снизить эмоциональное напряжение.

Медленный выдох хорошо подходит при управлении страхом или гневом, однако часто необходимо найти в себе силы справиться и с печалью или обидой. Используя в этом случае дыхательные техники, необходимо, наоборот, делать медленный спокойный *вдох*, как бы набирая в себя энергии, и быстрый выдох, как бы выбрасывая все лишнее, ненужное. Такое дыхание тонизирует и «встряхивает» организм.

Физическая активность

Эмоции, вызванные чем-то во внешнем мире, запускают в организме реакции, необходимые для движения («бей или беги»). Если мы не делаем ни то, ни другое, выброшенный адреналин и другие гормоны не идут в дело, а накапливаются в организме, что приводит к повышенной вспыльчивости в дальнейшем и к не самому лучше-

му самочувствию. Физическая активность позволяет это напряжение «сбросить».

Физическая активность может быть любой, и совсем не обязательно доводить себя до изнеможения. Можно просто быстро походить, сделать небольшую зарядку, подняться пешком по лестнице или несколько раз поприседать. А известный тренер по ораторскому искусству Радислав Гандапас рекомендует для того, чтобы снять страх перед публичным выступлением, прямо перед его началом хорошенько покорчить рожи.

Скептический участник тренинга: *Так и вижу, делает мне начальник выволочку, а я перед ним приседать начинаю или рожи ему корчу!*

Главное правило использования любого метода — без фанатизма! Нарушение этого правила уже загубило репутацию множества отличных техник и методов. Возвращаем вас чуть выше: сначала — цель. Если ваша цель — довести начальника до бешенства, почему бы и нет — приседайте! Если вы хотите чего-то другого, ищите иные способы управления своими эмоциями. Выберите себе место, где вам никто не будет мешать, и сделайте спокойно несколько приседаний или покривляйтесь.

Есть еще один нюанс: физическая активность не поможет, если вы продолжите внутренне «накручивать» себя. Представьте: вы только что поругались с женой, вышли из дома, хлопнув дверью, и теперь ходите туда-сюда вдоль дома, пытаясь вернуть себе эмоциональное равновесие. Если в процессе хождения вы продолжаете прокручивать в голове ваш разговор, придумываете новые аргументы, вспоминаете, каких гадостей она вам наговорила за всю совместную жизнь... то домой вы можете вернуться для второго раунда скандала, еще более «энергетизированным» предыдущей «спортивной» деятельностью. Иными словами, необходимо привести в порядок не только тело, но и ум. Но об этом чуть позже.

…И иные виды физической активности

Если просто заниматься физической активностью вам скучно, найдите такой вид деятельности, который будет для вас интересным. Можно танцевать, плавать, играть в футбол, заниматься уборкой… что угодно! Не так важно, какой вид физической активности вы выберете, — главное, чтобы в процессе вы получали от него удовольствие.

Люди, у которых есть тренинговый опыт, наверняка знают, что в тренингах периодически используются различного рода разминки и «бодрилки». Цель таких упражнений — просто взбодриться, а иногда снять эмоциональное напряжение, которое может возникнуть после трудных и тяжелых упражнений. В основе подобных упражнений лежат те же идеи, на которых основаны и телесные техники: чтобы снять излишнее эмоциональное напряжение, нужно подвигаться, и желательно поактивнее. Если вы бываете на тренингах, запомните какое-нибудь из предложенных там упражнений и выполняйте его в одиночестве… или с коллегами.

> На очередном из тренингов, в котором участвовали представители отдела некой компании, слушателям очень понравилась одна из таких разминок под названием «Тыр-тыр пулемет».
> Когда через пару недель мы поинтересовались, как идут дела у наших участников, нам пришел следующий ответ: «Была очень трудная неделя. Два раза все вместе делали “Тыр-тыр пулемет”».

Покричать

В некотором смысле к телесным методам можно еще отнести и такой метод, как громкий крик. Не в смысле покричать на кого-то и «слить» эмоции, а покричать просто громко, в воздух, для снятия мышечного напряжения.

Этот метод хорошо работает для снятия агрессии и в ситуациях, когда хотелось сказать очень много (и все очень невежливо), а не удалось проговорить практически ничего. Такое напряжение «оседает» где-то внутри горла, на связках и ниже, ближе к легким. Недаром у людей, которые редко высказывают свое недовольство, часто болит горло. Если у вас богатое воображение, можете представить, что где-то там, внутри вас, застряли все невысказанные слова раздражения и обиды. Их много, они там суетятся, толкаются, просятся наружу. Вот и надо бы их выпустить. Вопрос в том как.

Хорошо, если у вас есть возможность уехать в лес, уйти куда-нибудь вглубь и действительно прокричаться в полный голос. Что кричать? А это как захочется. Некоторые просто кричат: «Аааааа!», кто-то ругается и матерится, кому-то важно прокричать то, что хотел сказать, но промолчал.

Если возможности уехать в лес нет, а покричать хочется, остается найти места, где кричать считается социально приемлемым. Это стадионы, спортивные бары, любые спортивные мероприятия, а также аттракционы. Для некоторых может существовать еще такая альтернатива крику, как пение. Тогда в вашем распоряжении караоке-бары, концерты любимых исполнителей, дни рождения друзей с застольными песнями, а также пение в ду́ше. Можно еще подпевать радио в пробках, если вы ездите в одиночестве. Только имейте в виду, что пение, направленное на снятие эмоций, должно быть громким, в полную силу. Тихое пение романсов романтическим полушепотом для снятия эмоций не подойдет.

Задание

«Телесные методы»

Как мы уже упоминали, важно вспомнить, что технику пора применять. Помогите себе вспомнить об этом: сделайте себе визу-

альное напоминание о телесных техниках управления эмоциями. Это может быть картинка на рабочем столе или надпись «Дыши» под клавиатурой, например ☺. Одна наша знакомая разместила себе такое напоминание на зеркале в своей косметичке.

Наткнувшись взглядом на напоминание, найдите способ *в любом случае* выполнить какую-нибудь телесную технику. Тогда навык наработается, и в необходимой ситуации всплывет сам собой.

Ментальные техники

— Вербализация чувств
— Записывание эмоций
— Выход в метапозицию
— Переключение на логику
— Управление импульсивными эмоциями (impulse control)

Вербализация чувств

> Больше всего превосходим мы животных только одним: что говорим между собою и что можем словами выражать свои чувства.
>
> *Цицерон*

Вербализация чувств — это тоже старый добрый метод, чаще называемый более простым словом — «выговориться». Всем известно, что если рассказать другому о ситуации, которая вызвала у тебя сильные эмоции, то интенсивность эмоций снижается. Это связано с тем, что если уж мы не можем «бить или бежать», то есть реализовать физически те действия, для которых возникла эмоция, то все равно важно предпринять какое-то *действие*, социально допустимое в этой ситуации. И вербализация («проговаривание») эмоций является таким

действием. При этом речь не идет о вербальной агрессии (нахамить, проявить сарказм и т. п.) — проговорить эмоции важно корректным способом.

> **Скептический участник тренинга:** *И что же, я на работе буду часами рассказывать своим коллегам обо всех нюансах своего эмоционального состояния?*

Действительно, едва ли будет эффективно, если сотрудники *часами* будут пересказывать друг другу свои эмоциональные переживания. При этом если не накапливать эмоции в себе, то для того, чтобы ими поделиться, требуется несколько предложений и пара минут времени. В этом смысле курилки — гениальнейшее изобретение человечества. Сколько компаний они спасли от бунта и массовых увольнений сотрудников! Такую же роль могут играть и посиделки на корпоративной кухне, и возможность общения на внутреннем форуме компании. Если у вас нет ни того, ни другого, ни третьего — задумайтесь, где проявляются те эмоции, которыми сотрудникам не удалось поделиться друг с другом. Если нельзя это делать «легально», с большой долей вероятности они найдут другой способ. И если официальные внутрикорпоративные источники типа внутреннего форума вы можете изучать, получая информацию о психологическом климате в коллективе и предоставляя официальную точку зрения, то те источники, о которых вам ничего не известно, вы явно никак не можете контролировать.

> В одной из знакомых нам компаний принято, уволив сотрудника по собственному желанию, сообщать своему персоналу, что тот был уволен за несоответствие должности (так об этом пишут даже в корпоративной газете). Каково же было бы удивление руководства, если бы они знали, что в социальной сети «ВКонтакте» существует закрытая группа, где бывшие и нынешние

сотрудники компании ехидно обсуждают, кто на самом деле по какой причине уволился, а также высказывают свои оценки действий руководства.

Скептический участник тренинга: *Ну хорошо, а что делать руководителю? Не может же руководитель сказать своим подчиненным: «Ах, как я расстроен!»*

Сказать-то, положим, он может: язык есть, губы есть, и произнести эту фразу он вполне в состоянии. Другое дело, что руководителю действительно едва ли стоит прижимать руки к груди и восклицать: «Ах, как я расстроен!» Ему важно уметь находить формулировки для сообщения другим о своем эмоциональном состоянии.

Зачем?

Во-первых, руководитель, который говорит о своих эмоциях, воспринимается сотрудниками как человек, а не некая абстрактная административная фигура. А если руководитель при этом еще и присоединяется к эмоциям сотрудников, используя такие слова, как «тоже», «так же, как и вы», то он оказывается с ними рядом, а не противопоставляет себя подчиненным: «Я тоже несколько раздражаюсь по поводу того, что этот клиент диктует нам настолько неудобные условия работы...» или «Я так же, как и вы, беспокоюсь о том, как будут развиваться события дальше...»

Скептический участник тренинга: *Но проявлять эмоции — это же слабость! Подчиненные подумают, что раз я не способен справиться со своими эмоциями, значит, я слабый!*

Это самый распространенный стереотип про эмоции в работе руководителя.

Знаете, что на самом деле подумают сотрудники?

«Ему тоже трудно! Он тоже человек!» — вместо того чтобы думать: «Этому-то, наверху, все по барабану, ему вообще наплевать

на то, что с нами происходит». Именно те руководители, которые воспринимаются подчиненными в первую очередь как люди, а только во вторую — как «начальник», добиваются от своих подразделений наилучших результатов и любимы своими сотрудниками как родные отцы или матери. Сообщение о своих эмоциях — это не потеря власти, это *другая* власть. И, как показывает опыт, власть значительно более сильная, чем управление людьми за счет страха.

Во-вторых, не стоит путать сообщение о своих эмоциях и их открытое проявление (помните наше представление о том, кто такой «эмоциональный человек»?). Проявление сильных эмоций часто действительно воспринимается окружающими как слабость («он не может держать себя в руках»). Поэтому сказанное тихим спокойным голосом «Я сейчас несколько раздражен» произведет в разы большее впечатление, чем крик. И отнимет, заметьте, значительно меньше сил. Кроме того, как мы уже говорили в третьей главе, мы не настолько хороши в скрывании своих эмоций, как мы об этом думаем. Окружающие люди все равно замечают наше эмоциональное состояние. Так что если вы действительно злитесь, то, скорее всего, ваши подчиненные и так это заметили. И если мы сообщаем им об этом, такое поведение, напротив, воспринимается как поведение сильного человека («он настолько силен, что даже может позволить себе признаться в том, что испытывает не самые приятные эмоции»).

И наконец... А что, собственно, случится, если кто-то из сотрудников подумает, что вы слабый? Насколько на самом деле страшна эта ситуация? Вы думаете, сотрудники до этого так плохо знали вас, что после одного лишь проявления эмоций сразу кардинально изменят о вас свое мнение? Задумайтесь, какая эмоция заставляет нас сохранять видимость силы?..

Другое дело, что важно то, как вы сообщите о своих эмоциях. Вопль «Ты меня бесишь!», конечно, является вербализацией чувств, но едва ли способствует снижению интенсивности чьей-либо эмоции.

В основном мы сообщаем другим людям о своих эмоциях через так называемые «ТЫ-послания»: «Ты меня раздражаешь», «Не надо меня запугивать» или «Ты меня обидел». Таким образом мы как бы перекладываем ответственность за свои эмоции на другого человека, мол, это он заставил нас так чувствовать. Как вы думаете, какие эмоции это вызывает у него? И мотивируют ли его эти эмоции изменить свое поведение?

«ТЫ-послания» вызывают раздражение и недовольство. Этот человек вас не *раздражает*, он решает какие-то свои задачи. При этом вы испытываете определенные эмоции. Вот об этом и стоит сообщить: «Я начинаю злиться» или «Я немного обеспокоен». Это форма «Я-послания», в которой вы сообщаете другому человеку о своих эмоциях, не обвиняя его. При этом его действия и ваши эмоции все же связаны между собой. Вы что-то чувствуете в связи с тем, что ваш собеседник что-то сделал. Тогда ваше сообщение об этом может выглядеть следующим образом: «*Когда ты* говоришь, что я совсем не уделяю внимания этому проекту, *я чувствую* обиду и раздражение, *потому что* я выполняю большой объем работ по этому проекту и успеваю все сделать вовремя».

Это и есть формула «Я-послания»: «Когда ты делаешь..., я чувствую..., потому что...». Третья часть («потому что») является необязательной: вы можете объяснить собеседнику, почему его действия вызывают у вас такую эмоциональную реакцию, а можете и не объяснять.

Чем еще хорошо «Я-послание»? Помимо корректного выражения своих чувств вы даете понять собеседнику, что при некоторых его действиях вы испытываете не самые приятные эмоции. При этом выражаете это в корректной форме, не обвиняя его, и потому ваше сообщение не вызывает у собеседника сильной эмоциональной реакции, а следовательно, с его логикой (будем надеяться) все в порядке и он способен мыслить и делать выводы из сообщения. Тогда он может принять к сведению вашу информацию и, возможно, даже что-то изменит в своем поведении.

От авторов

Еще до того, как мы начали писать книгу, мы регулярно писали различные статьи во всякие журналы. И когда Алена приносила свою часть текста Сергею, он в первую очередь начинал методически исправлять опечатки. (По его мнению, раз он занимается опечатками, значит, Алене должно быть очевидно, что ее текст прекрасен и по поводу текста у Сергея нет никаких корректив.) Что же Алена? Алена возмущалась и обижалась. Алена кричала: «Ты тренер или кто? Ты чему людей учишь? Где конструктивная обратная связь? Сначала похвали! А сам? Сапожник без сапог!» Вот тут уже Сергей обижался и говорил: «Зачем тогда принесла? Отправляй как есть».

И так происходило несколько раз, пока Алена не сообразила, что она в этой ситуации сапожник тоже явно необутый. И в очередной раз спокойно сообщила Сергею: «Когда я приношу тебе текст и ты первым делом начинаешь исправлять в нем опечатки, мне кажется, что ты совсем не уделяешь внимания содержанию, в которое я вложила столько сил, и мне обидно. Мне бы хотелось, чтобы ты сначала сказал что-нибудь о содержании, а затем уже исправлял опечатки».

С тех пор Сергей сначала сообщал: «Отличный текст», а потом исправлял опечатки.

Вопрос: а что, собственно, изменилось? Что, Сергей раньше не замечал, что Алена обижается и возмущается?

Формулировка ситуации в терминах «Я-послания» позволила Сергею осознать ситуацию и Аленины эмоции в этой ситуации. Пока она кричала про «сапожника без сапог», Сергей раздражался, и никакого желания что-то понимать и менять в своем поведении у него не возникало. Когда же Алена спокойно сообщила о своих эмоциях, Сергей столь же спокойно воспринял эту информацию и предпочел изменить свое поведение.

Важно понимать, что совсем не обязательно ваш собеседник, которому вы сообщите о своем состоянии, тоже сделает выбор что-то изменить. Возможно, он предпочтет и далее делать то же, что и раньше.

Возможно, вам понадобится повторить ваше «Я-послание» несколько раз. Изменение его поведения при использовании «Я-послания» не является ключевой целью. Главное — сообщить о своем эмоциональном состоянии и таким образом снизить интенсивность своей эмоции.

> Почему проговаривание эмоций — такой значимый для нас механизм управления ими?
> Для человека вообще очень важно выражать себя посредством речи. Недаром нам так важно говорить друг с другом. Во многих романах пишут, что «они могли проговорить всю ночь напролет», что является признаком душевной близости. И поэтому мы так болезненно воспринимаем, если нас не слушают или перебивают (как говорилось в одной юмористической фразе: «Эгоист — это тот человек, который говорит, когда хочу говорить я»), или нам бывает так трудно что-то сказать, произнести вслух. Слова, речь — это наш способ проявления себя в этом мире. Пока мы что-то думаем, мир никак не может узнать об этом. Только рассказав другому человеку или записав свои идеи, мы можем поделиться ими с миром.
> Кроме того, излагая свои мысли другому человеку, мы хотим быть понятыми, а значит, каким-то образом структурируем свои мысли. Поэтому иногда, рассказывая про что-либо другому, мы вдруг понимаем что-то важное про ситуацию, чего не замечали раньше. Благодаря этому вербализация может быть еще и способом **осознания** своих эмоций.

Внимательный читатель также заметил, что «Я-послание» Алены содержало еще одну, четвертую часть: «Мне бы хотелось, чтобы ты...». В использовании этой части очень важно указание на *конкретные* действия. Не «мне бы хотелось, чтобы ты так больше не делал»

или «мне бы хотелось, чтобы ты больше уважал меня и мой труд» (как мы чаще всего говорим), а максимально конкретное сообщение о желаемых действиях. Если вы заметили, Аленино высказывание было недостаточно конкретным: *«Мне бы хотелось, чтобы ты сначала сказал что-нибудь о содержании, а затем уже исправлял опечатки».* Чуть позже Алена поняла, что хотя с фразой «Отличный текст!» уже лучше, чем без нее, но все еще недостаточно хорошо. Поразмыслив какое-то время над этим, она пришла и предложила Сергею ставить пометки на полях напротив тех фраз или идей, которые ему особенно понравились. Таким образом она получала достаточно конкретную обратную связь именно по содержанию текста.

Скептический участник тренинга: *Ничего себе, это же сколько усилий надо предпринять!*

Действительно, чтобы разрешить некоторые эмоционально значимые ситуации, иногда требуется приложить довольно-таки серьезные усилия. Тут у вас всегда есть выбор: заниматься только управлением своими эмоциями и не пытаться изменить саму ситуацию (как правило, изменить себя проще, чем изменить других ☺) или предпринимать какие-то действия, чтобы изменить поведение другого человека (чаще всего это требует терпения, времени и дополнительных сил).

Использование «Я-посланий» вообще требует определенных усилий: важно подобрать формулировку, выбрать нужный момент для общения с человеком… Но в то же время это одна из наиболее эффективных техник коммуникации.

Мнение руководителя

Для меня лично новый мир открыло овладение техникой «Я-посланий»! Осознание ценности пришло не сразу, и мне не всегда удается своевременно и правильно использовать эту технику до сих пор, но «Я-послания» просто необходимы в тех ситуациях, когда конфликт задач рискует перерасти в конфликт личностный. Первый не-

сет пользу и развитие, второй разрушает взаимоотношения, мотивацию и даже самые благие начинания!..

Олеся Силантьева,
менеджер по персоналу и административным вопросам,
крупная фармацевтическая компания

Итак, использовать последнюю часть «Я-посланий» (о желаемом поведении) стоит только в том случае, если вы совершенно точно знаете, каких конкретных действий ждете от своего собеседника. В противном случае лучше просто сообщить об эмоциях. Об этом мы еще подробно поговорим в части этой главы, посвященной обратной связи.

Записывание эмоций

Если вам трудно начать говорить о своих эмоциях, то начните хотя бы о них писать. По данным исследований, приведенных в книге Дэвида Карузо и Питера Сэловея*, когда люди записывают на бумагу то, что они переживают, у них снижается артериальное давление и частота пульса, а также улучшается работа иммунной системы. Вот как! Так что пишите, лучше после каждой трудной ситуации или в конце дня, обо всех эмоциях, что вы испытывали и продолжаете испытывать. Может быть, это будет дневник, а может быть — репортаж, рассказ или даже стихи. Может быть, этим вы положите начало своим мемуарам. Вести дневник полезно и в том случае, если вы хотите наблюдать положительную динамику в осознании своих эмоций и управлении ими. Мы всегда рекомендуем (и даже настаиваем), чтобы участники вели дневник в ходе обучения эмоциональной компетентности.

---

* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. P. 79.

Участники, которые это делают, отмечают, что, сравнивая то, что они пишут сейчас, и то, что писали некоторое время назад, они замечают, насколько больше приятных и позитивных мыслей и эмоций у них появляется. Так что дневник способствует и пониманию своих эмоций. Вы можете возвращаться впоследствии к каким-то моментам, которые были вам не очень понятны, и продолжать анализировать, что произошло и почему это вызвало у вас столь сильные эмоции. Если история повторяется, то, подробно описав ситуацию и эмоции, вы можете воспользоваться какими-либо способами управления эмоциями, которые еще встретятся вам в этой главе (например, схемой ABC).

Итак, если вы еще не завели дневник после прочтения первых глав, настоятельно рекомендуем вам завести его сейчас. У нас еще будут задания, для выполнения которых он вам пригодится.

«Метапозиция»

В главе про осознание своих эмоций мы уже писали о навыке посмотреть на ситуацию как бы со стороны. Это один из методов, который работает в первую очередь на осознание эмоций — и благодаря этому способствует управлению эмоциями. «Метапозиция» — это как бы взгляд стороннего наблюдателя, когда вы смотрите на ситуацию как бы со стороны или как если бы вы наблюдали за собой и своим собеседником, например, с балкона, то есть отстраненно. Таким образом мы как бы «выходим из ситуации», оставляя все свои эмоции внутри нее, и имеем возможность посмотреть на происходящее объективно (недаром часто используется словосочетание «*выход* в “метапозицию”»).

Используя «метапозицию», обратите внимание, как двигаются люди в ситуации, которую вы наблюдаете. Какие слова говорят друг другу? Каким тоном разговаривают? Какие используют же-

сты? Как себя чувствуют сейчас? Задумайтесь: чего может хотеть каждый из них в этой ситуации? Как бы они могли договориться об этом?..

Попробуйте прямо сейчас начать тренировать этот навык. Посмотрите со стороны на человека, который читает книгу. В какой позе он сидит? Удобно ли ему? Как вы думаете, нравится ли ему книга? Какие эмоции он сейчас испытывает? О чем думает?

Получилось увидеть себя со стороны? В эмоционально напряженной ситуации это несколько сложнее сделать, и при этом, если вам это удастся, у вас сразу появится более объективный, четкий анализ той ситуации, внутри которой вы находитесь.

Может быть, еще и поэтому так хорошо работает метод вербализации, что, рассказывая ситуацию другому человеку или записывая ее на бумагу, мы как бы отстраняемся от нее и приобретаем способность «выйти из ситуации», посмотреть на нее со стороны, то есть неким образом выходим в «метапозицию».

Переключение на логику

Как известно, сильные эмоции мешают нам думать. Менее известно, что верно и обратное: активный мыслительный процесс снижает интенсивность испытываемых нами эмоций. В ситуации, когда мы возбуждены или сильно волнуемся перед каким-либо событием, полезно... начать думать. Только думать не о событии, вызывающем эмоции, по принципу: «Ну он и сволочь! Эх, надо бы ему вот это сказать и вот это...» или «Ой, кошмар-кошмар! Сейчас я опозорюсь», — так вы продолжаете накручивать себя и усиливать интенсивность эмоции. Важно действительно сконцентрироваться на какой-то логической задаче. Ваш подчиненный принес отчет, в котором очень много цифр? Отлично, это то, что сейчас нужно. Только важно действительно *сконцентрироваться* на отчете, а не скользить бессмысленно глазами по строчкам,

продолжая мысленную прокручивать эмоциональную ситуацию. Подойдет кроссворд, логическая задачка, а в крайнем случае — даже пасьянс в компьютере. (Если не знаете, где бы взять логическую задачку, найдите в интернете тест на IQ — там сплошные логические задачки. Только не обращайте внимания на результат, помните: эмоции все же влияют на логику, и результат теста может оказаться ниже, чем на самом деле. Если решите действительно измерить свой IQ — лучше делать это в нейтральном эмоциональном состоянии.)

Этот метод похож на известную идею «переключиться на что-нибудь другое» или «подумать о чем-нибудь другом». Если кто-нибудь пробовал в сильной эмоциональной ситуации «подумать о чем-нибудь другом», то он знает, как трудно реализовать эту рекомендацию. Важно, что думать в данном случае — это действительно «напрягать извилины», заставлять мозг работать, а не просто пытаться отвлечься (в этом случае вероятность, что мысли снова вернутся к эмоционально напряженной ситуации, очень велика). Тогда интенсивность эмоции действительно начинает снижаться.

Управление импульсивными эмоциями (impulse control)

Я могу устоять перед чем угодно, кроме искушения.

Оскар Уайльд

От авторов

Представьте себе, вы решили сесть на диету. Решили твердо: через две недели вам предстоит свидание, и вы хотите выглядеть как можно лучше. Прошло уже пять дней, как вы строго придерживаетесь плана, и кажется, даже уже немного похудели. Вы возвращаетесь домой с работы. Выдался трудный день. Вернувшись домой, вы грустно съедаете положенные вам овощи, размышляя о том, насколько перспективным может оказаться свидание. Вы вспоминаете несколько

последних встреч с представителями другого пола. Все они оказались не самыми удачными. Постепенно вы переходите к размышлениям о том, что перспектива найти близкого человека становится все более призрачной. Вам становится грустно, и вы машинально смотрите на холодильник. Еще и эта диета, так можно было хотя заесть ваши печальные рассуждения. «Нет, — говорите вы себе, — держись!» Вы возвращаетесь к раздумьям и вспоминаете, зачем вы сели на диету: ведь ваша фигура далека от идеала. Вам становится совсем уныло и одиноко... «К черту», — думаете вы, открываете холодильник и начинаете делать себе бутерброд с колбасой. Потом еще один...
С утра вы первым делом вспоминаете о нарушенной диете и начинаете мучиться чувством вины за все съеденные бутерброды. Вы ругаете себя, что у вас нет силы воли и вы ни на что не годитесь. В конце концов, раз вы все равно нарушили диету, хуже уже не будет, если вы съедите еще бутерброд? Ну ладно, раз с диетой не сложилось, может быть, начать ходить в спортзал?..

Знакомая ситуация? Не обязательно она связана со здоровьем (сесть на диету или бросить курить). Вы можете решить начать заниматься английским языком или научиться танцевать танго, наладить отношения с раздражающим коллегой или накопить денег на открытие своего бизнеса. И женщины, и мужчины сталкиваются с ситуациями, когда необходимо от чего-то отказаться, чтобы достичь своей цели. Так или иначе, это деятельность, которой надо посвятить некоторый, чаще длительный период времени, прежде чем будет достигнут результат. Соответственно, в течение длительного периода времени вам периодически придется от чего-то отказываться. Неважно, от чего именно — куска пирога, приятной покупки в магазине, встречи с друзьями или возможности заниматься любимой деятельностью. На протяжении всего движения к цели вы будете сталкиваться с выбором: продолжить движение к цели или отказаться в пользу иной соблазнительной возможности.

И чем длиннее путь впереди, чем меньше пока вложено усилий, тем больший вес имеют «соблазны».

Как эта ситуация выглядит с точки зрения эмоций? Давайте подумаем, как мы себя чувствуем, когда приходится от чего-то отказываться. Испытываем печаль, уныние и, скорее всего, раздражение. Иначе говоря, отказываясь от чего-либо, мы чувствуем себя *плохо*. И хотя мы отлично понимаем все прелести и преимущества достижения нашей цели... цель далеко, а конкретно сейчас мне *ПЛОХО*! Если мы не умеем спокойно переносить печаль и раздражение и всеми силами стремимся от них избавиться, тогда нам немедленно требуется что-то, чтобы *прямо сейчас* стало хорошо. И мы делаем все то, от чего отказывались в последнее время ради достижения своей цели.

Самое печальное, что на следующее утро мы начинаем испытывать мучительное чувство вины. Нам становится еще хуже, чем было вчера! Мы начинаем корить себя, что у нас совсем нет силы воли, что мы совсем не можем себя контролировать. И в конце концов возникает мысль: может быть, мне вообще отказаться от достижения своей цели?

В другом случае импульсивные поступки могут значительно ухудшить отношения, когда мы понимаем, что в этой ситуации лучше промолчать... но соблазн сказать гадость становится слишком велик.

Умение справляться с сиюминутными импульсами является одной из составляющих навыка управления своими эмоциями. Основа навыка заключается в умении управлять собой в ситуации, когда эмоциональный фон снижен. В хорошем настроении мы достаточно легко сохраняем «верность курсу» и избегаем соблазнов.

> В ходе одного из исследований* детям запретили играть с одной определенной игрушкой в помещении. После этого часть детей неким образом расстроили. В дальнейшем эти дети значительно чаще начинали играть с «запрещенной» игрушкой.

---

* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. Pp. 46–47.

Скептический участник тренинга: *Подождите-подождите! А как же те импульсивные действия, которые оказываются самыми верными? Те, которые продиктованы теми самыми эмоциями и подсказывают нам то, чего мы на самом деле хотим? Вы же сами говорили прислушиваться к своим эмоциям!*

Действительно, зачастую именно импульсивные действия и решения оказываются самыми правильными и приносят нам больше всего радости и удовольствия от жизни. Мы не призываем отказываться от подобных действий. Ни в коем случае! В этой главе речь идет об управлении деструктивными импульсами — теми, которые мешают нам достигать наших целей или просто ведут к необдуманным поступкам. Например, если некто вас «подрезает» на дороге, а вы мчитесь за ним, чтобы его «проучить» (когда мы писали эту книгу, именно по этой причине на кольцевой автодороге произошла авария, в которой пострадали четырнадцать машин), или на ближайшем светофоре выскакиваете из машины, чтобы «поговорить» с ним, — являются ли такие импульсы конструктивными? Едва ли.

Каким образом можно развивать способность управлять импульсивными эмоциями?

Будьте с самого начала готовы к тому, что, вероятнее всего, вам придется переживать неприятные эмоции.

Распределяйте долгосрочные цели во времени. Если с понедельника вы решили начать новую жизнь и одновременно сесть на диету, начать бегать по утрам и учить по 200 английских слов в день, вероятность уступить соблазну чрезвычайно велика. Начните с чего-нибудь одного. Также, если знаете, что вам предстоит стрессовый период, лучше не планируйте на это

время большое количество ограничений: вам будет трудно им следовать.

Распланируйте себе подарки за стойкость в течение определенного периода времени. В начале пути пусть этот период будет не очень большим.

Ведите дневник достижения цели. Каждый день записывайте туда, что вы сегодня сделали, чтобы продвинуться на пути к цели. На полуосознанном уровне вы все время будете помнить, что вам что-то нужно вписать в дневник, и эта мысль придаст вам дополнительные силы.

Помните и думайте о вашей цели, ее значимости для вас. Прокручивайте в уме, как будет здорово, когда вы ее достигнете. Как отлично вы будете себя чувствовать. Какие дополнительные бонусы принесет вам ее достижение. Вспоминайте каждый день о том, почему вам важно достичь этой цели.

Для небольших целей может подойти метод *укрупнения цели*. Задумайтесь о том, к каким последствиям приведут ваши действия, если вы решите поддаться соблазну.

В романе Сидни Шелдона «Мельницы богов» приводится описание внутреннего диалога донельзя уставшей героини — посла США в Румынии: «Может быть, мне не идти сегодня на прием, который устраивает китайское посольство?.. Завтра представители Китая позвонят президенту Соединенных Штатов и заявят, что посол США не уважает КНР. Президенту США ничего не останется, как рявкнуть в ответ: «Никто не имеет права указывать моему послу, какие приемы ему посещать, а какие нет!» Оба лидера нажмут на красные кнопки, и в мире случится ядерная война...» Улыбаясь своему собеседнику на приеме, на который она все-таки пошла, героиня романа думает: «Он даже не представляет себе, что сегодня я предотвратила ядерную войну...»

Иногда, впрочем, бывает полезно *поддаться соблазну*, чтобы сохранить намерение двигаться к цели в дальнейшем (поскольку вот-вот уже хочется все бросить). Тогда измените отношение к ситуации «уступки». Это не слабая воля и не ваше неумение достигать целей. В данном случае это осознанный выбор действия, которое поможет вам продолжать в дальнейшем двигаться по выбранному вами пути. Таким образом, вы сохраните намерение продолжать трудиться для достижения цели; если же вы будете корить себя, велика вероятность, что вам захочется от данной цели вообще отказаться.

Чтобы справиться с деструктивными импульсами, ищите способ *переключиться*. Вдохните-выдохните. Примените какой-нибудь из способов управления краткосрочными эмоциями, которые описаны в этой главе (например, см. ниже о рефрейминге, чтобы изменить отношение к ситуации). Досчитайте до десяти, в конце концов. Любой способ поможет, если вы сумели вовремя «поймать» себя на таком импульсе, а для этого важно успеть вовремя его осознать.

«Средства профилактики пожаров»

— Физическая активность
— Ментальные методы
— Рефрейминг
— Умение переводить проблемы в цели
— Ритуалы
— Дополнительные рекомендации по управлению страхом, гневом и печалью

Физическая активность

Мы уже достаточно рассказали о пользе физической активности в начале главы, поэтому здесь отметим только еще одну идею. Многие

руководители в последнее время оборудуют небольшие спортзалы в своих офисах или по крайней мере размещают турники или устанавливают массажные кресла, чтобы сотрудники имели возможность поддерживать себя в форме. Наверное, в первую очередь они руководствуются идеей поддержания здоровья при сидячем офисном образе жизни, но при этом и эмоциональное состояние сотрудников поддерживается на более благоприятном для работы организации уровне.

А что можете сделать вы в своем офисе, чтобы стимулировать физическую активность — свою и сотрудников?

Мышечная релаксация

Мышечная релаксация — менее известный в русской культуре метод управления своими эмоциями, он больше популярен на Востоке, где подобным техникам придают огромное значение (вспомните йогу, например).

Мышечная релаксация — глубокое мышечное расслабление, благодаря которому снижается и эмоциональное напряжение. Как она работает? Эмоции создают в нашем теле физическое напряжение. Соответственно, снимая его и расслабляясь, мы снимаем и эмоциональное напряжение. Вот почему после трудной рабочей недели иногда хочется пролежать все выходные на диване — организм требует расслабления.

То есть наша задача вроде бы простая — расслабиться. Однако как это сделать? Если у вас сейчас где-то есть напряжение в теле, попробуйте там расслабиться. Удалось? Хорошо, если да, однако чаще напряжение или не проходит, или даже усиливается. Ведь «расслабиться» — это некая команда, то есть, пытаясь расслабиться, мы в то же самое время напрягаемся, чтобы выполнить эту за-

дачу. И полного расслабления не получается, вот в чем весь парадокс.

Умение расслабиться — это великое искусство, недаром так часто мы стремимся прибегать к дополнительным средствам расслабления: курим, выпиваем, подолгу бессмысленно смотрим телевизор… а расслабиться все равно до конца не удается!

Решение проблемы заключается в следующем парадоксе: удивительно, но, чтобы максимально расслабить мышцу, необходимо сначала ее… сильно напрячь. Поэтому и мышечная релаксация заключается в том, чтобы сначала сильно, почти до болевого ощущения какую-либо мышцу напрячь — а потом перестать создавать напряжение, тогда автоматически возникнет расслабление. Можно сконцентрироваться только на том участке, в котором есть напряжение. Например, **для расслабления мышц шеи и плечевого пояса** — где практически у всех людей почти постоянно присутствует определенное напряжение — очень хорошо **подходит упражнение «Гора с плеч»**. Для его выполнения необходимо, слегка наклонив вперед голову, максимально высоко поднять плечи, практически пытаясь «натянуть их на уши»… некоторое время усиливать это напряжение до максимально возможного… и затем просто опустить плечи вниз (не «кинуть», а именно опустить).

Можно также проделывать комплекс упражнений на разные группы мышц, заботясь об организме в целом. Пример такого комплекса приведен в следующем упражнении.

Упражнение

«Прогрессивная мышечная релаксация»

Сейчас вспомните какую-нибудь ситуацию из своего прошлого, которую до сих пор вспоминаете с неприятными эмоциями. Восстановите ее в памяти и почувствуйте, как эти неприятные

эмоции начинают вновь вас наполнять. Обратите внимание на свое тело: когда вы вспомнили ситуацию, в нем появилось напряжение. Теперь начнем следовать комплексу упражнений. Авторство приведенной ниже системы мышечной релаксации принадлежит д-ру Эдмунду Джекобсону. Д-р Джекобсон и его последователи рекомендуют сильно напрягать каждую мышцу в течение 5–10 секунд, затем прекращать это делать, «сбрасывать» напряжение и затем в течение 15–20 секунд концентрироваться на возникшем в мышце чувстве расслабления.

1. Максимально сильно сожмите кулак и согните кисть в любом направлении (кисть и предплечье).
2. Согните руку в локте и сильно надавите локтем на ближайшую поверхность — кровать, подлокотник и т. п. (плечо).
3. Повторите пункты 1 и 2 с другой рукой.
4. Поднимите брови как можно выше и широко откройте рот (мышцы верхней трети лица).
5. Сильно зажмурьтесь, нахмурьтесь и наморщите нос (мышцы средней трети лица).
6. Сильно сожмите челюсти и отведите уголки рта назад, к ушам (мышцы нижней трети лица).
7. Притяните плечевые суставы высоко к ушам и в таком положении наклоняйте подбородок к груди (мышцы шеи).
8. Сделайте глубокий вдох, сведите локти перед собой и сожмите их (мышцы груди и диафрагма).
9. Напрягите мышцы брюшного пресса, сведите лопатки и выгните спину (мышцы спины и живота).
10. Напрягите передние и задние мышцы бедра, держа колено в напряженном полусогнутом положении (мышцы бедра).
11. Максимально потяните на себя ступню и разогните пальцы ступни (мышцы голени).

12. Вытяните голеностопный сустав и сожмите пальцы ступни (мышцы ступни)*.

Теперь, когда вы проделали весь комплекс, что происходит с вашим воспоминанием о негативной ситуации?
Чаще всего после выполнения данной системы упражнений (даже один раз!) ситуация начинает восприниматься как более отдаленная в прошлом, связанная с меньшими эмоциями. Если вы чувствуете, что ситуация по-прежнему еще остается для вас болезненной, лучше повторить упражнения еще несколько раз, каждый раз предварительно вызывая ее в памяти.
Прогрессивная мышечная релаксация, таким образом, — очень хороший офлайн-метод для работы с неприятными ситуациями, которые навсегда остались в прошлом, однако по-прежнему еще вызывают эмоциональный отклик. С помощью мышечной релаксации специалисты работают с тяжелыми, травмирующими воспоминаниями и с посттравматическим синдромом у участников военных действий, жертв насилия и т. д.

Итак, мы познакомились с ключевыми телесными техниками управления своими эмоциями. Однако для их эффективного применения, как мы уже говорили, важно полностью сконцентрироваться на выполнении упражнения и очистить свою голову от лишних мыслей. И вот это сделать гораздо сложнее, чем выполнить набор простых физических действий. Поэтому телесных техник самих по себе может быть недостаточно, потребуются и ментальные техники управления своими эмоциями.

---

* *Каппони В., Новак Т.* Сам себе психолог. СПб. : Питер, 2001. *Прим. ред.*

Ментальные методы

...Казалось бы, живи и радуйся. Но нет, в голове моей
теснились Беспокойные мысли — именно так,
с большой буквы, крупные, жирные,
тяжелые, поди избавься от них.

Макс Фрай, «Ключ из желтого металла»

Схема ABC (рационально-эмотивная терапия по А. Эллису)

Для того чтобы понять этот метод управления эмоциями, нам необходимо будет вернуться к определению эмоций и тому, откуда они возникают. Как мы помним, эмоция — это реакция организма на любое изменение во внешней среде. И соответственно, как нам кажется, есть прямая связь: событие — эмоция. Однако это определение верно только для части эмоций, которые называются первичными. Здесь пришло время ввести еще одну классификацию эмоций.

Эмоции подразделяют на первичные и вторичные. Первичные эмоции возникают как непосредственная реакция на событие. Например, если из подворотни совершенно неожиданно вдруг выскакивает собака и бросается на вас с громким лаем, вы ощущаете страх. И в этой ситуации действительно именно собака (а скорее, внезапный громкий звук) является причиной появления этой эмоции. Первичные эмоции связаны с безусловными рефлексами (вы, скорее всего, непроизвольно вздрогнете, когда заметите собаку) и не зависят от вашей памяти (вы вздрогнете вне зависимости от того, считаете ли вы собак опасными или нет, была ли у вас в детстве собака или есть ли у вас неприятный опыт взаимодействия с этими животными). Эти эмоции, прежде всего, связаны с нашим выживанием, и они возникают в результате взаимодействия лимбической системы и реп-

тильного мозга. Поэтому управлять этими эмоциями осознанно мы не можем (как вы помните, неокортекс, наша думающая часть мозга, не может повлиять на рептильный комплекс напрямую). Еще одна важная характеристика первичных эмоций — они быстротечны. Завершилась ситуация (собака пробежала мимо и скрылась из виду) — и эмоция тоже прошла.

Вторичные эмоции возникают в результате взаимодействия неокортекса и лимбической системы как наша реакция на логическую *оценку* данного события (а не на само событие). Таким образом, вторичные эмоции связаны с нашей памятью и опытом социального взаимодействия, а также наличием различного рода установок. Например, если вы считаете, что бояться категорически нельзя, то вечером того дня, когда вы встретились с собакой и вздрогнули, вы будете размышлять об этой ситуации и испытывать или раздражение (на кого?), или печаль по поводу собственного несовершенства («Что ж я так струсил?»). Вторичные эмоции возникают скорее в ходе социального взаимодействия и не связаны с наличием реальной ситуации, они могут возникнуть в ответ на воображаемую ситуацию (а что будет, если?..), при воспоминании давно прошедших событий или вообще отвлеченно от какой-либо ситуации, при размышлениях «вообще» (например, при самокопании: «И какой же я дурак!»). Из этого следует важнейшее свойство вторичных эмоций — они могут быть вообще не ограничены во времени, человек может испытывать их на протяжении очень длительного периода времени (то, что называется «гонять» по поводу ситуации). Иначе говоря, бесконечно... Но есть и плюс — этими эмоциями мы можем сознательно управлять с помощью неокортекса. Все ментальные способы управления эмоциями направлены именно на работу со вторичными эмоциями.

Итак, когда мы говорим про вторичные эмоции, это не только реакция непосредственно на событие. Возникает ситуация — мы ее *осмысливаем*, анализируем и делаем выводы, почему ситуация разви-

валась именно таким образом. Эмоция возникает у нас не сразу после того, как событие случилось, а именно после такого анализа. Просто мы не всегда успеваем отследить ход своих мыслей в этот момент.

Как строится работа по схеме ABC?

В первую очередь, у нас есть активирующее событие (A), которое, как нам кажется, непосредственно вызывает определенные эмоции и ведет к определенным последствиям (C).

Рассмотрим пример из жизни девушки-подростка.

> Некоторое время назад девушка познакомилась на дискотеке с молодым человеком. Они сразу понравились друг другу, много танцевали вместе, и на прощание молодой человек попросил у девушки ее телефон. Он очень ей понравился. Однако прошло уже три дня, а молодой человек все еще не позвонил.

Активирующее событие (A): ОН не звонит (обратите внимание: **ОН** не звонит. А не просто кто-нибудь).

Какие в этой ситуации могут возникнуть эмоции (C)?

____

Обычно перечисляют обиду, печаль, уныние, тоску и т. д. Возможно, даже отчаяние.

Какие могут быть действия или последствия этого события? Может быть, девушка плачет. Лежит на диване и смотрит в потолок. Может быть, она выпила или курит, а может быть (в совсем тяжелых случаях), даже наглоталась таблеток.

Кажется, что существует прямая связь между событием и эмоцией: «Он не звонит» — «Девушка расстраивается и плачет».

Однако схема недаром называется ABC: между событием и эмоциями есть еще и B — некие мысли, идеи (чаще всего «дурные»), оценка ситуации в глазах девушки. Какие мысли могут возникать у молодой девушки, когда ОН уже три дня не звонит?

Скорее всего, что-то вроде: «Он забыл», «Наверное, у него есть другая», но в конечном счете все эти мысли сводятся к идее: «Не звонит — значит, не любит», «Я ему не понравилась», «Я ему не интересна». Эти мысли могут переходить в «Я никогда никому не нравлюсь» и «Никто и никогда меня не полюбит» (именно в этом случае развитие ситуации может дойти и до глотания таблеток).

Таким образом, цепочка выглядит следующим образом: «Он не звонит» (ситуация A) — «Значит, я ему не нравлюсь» (мысли B) — «Я расстраиваюсь и пребываю в унынии» (эмоции C). И эмоции возникают именно в ответ на мысли! Это достаточно легко понять, если представить себе, что девушка-подросток обладает прекрасной самооценкой. Что тогда она будет думать? «Может быть, он сейчас чем-то сильно занят» (эмоции — спокойствие), «Вероятно, он сам побаивается мне позвонить» (спокойствие), «Значит, это не мой случай» (спокойствие и, возможно, легкая грусть), «Может быть, с ним что-то случилось?» (легкое беспокойство). Ситуация остается одной и той же — а эмоциональная реакция меняется вслед за ее мыслительной оценкой. По сути, эта схема является более структурированным изложением древней мудрости «Не можешь изменить ситуацию — измени отношение к ней».

Важно найти возможности для другой оценки ситуации (другие мысли), которые, в свою очередь, приведут к другим эмоциям.

Самое сложное в схеме ABC — определить мысли, которые вызывают ту или иную эмоцию. В ситуации с девушкой-подростком их наличие очевидно: она некоторое время сидит около телефона и думает. Однако совсем не обязательно долго раздумывать и анализировать ситуацию. Иногда «дурная мысль» возникает мгновенно.

Представьте ситуацию: вас неожиданно «подрезают» на дороге. Какие у вас возникают эмоции?

Чаще всего перечисляют раздражение, гнев, бешенство и т. д.
Какие могут быть последствия этих эмоций?
Нервно погудеть, выругаться, поехать «его учить»...

Хорошо, а теперь давайте задумаемся: какие мысли промелькнули между событием и эмоцией? Может быть, даже не промелькнули, а просто существуют где-то на дальнем плане сознания?

Варианты могут быть такими: «Вот идиот, хочет всем показать, что он круче всех», «Он хочет мне показать, что он круче», «Он хочет мне показать, что я медленно еду» или «Что у него крутая тачка, ему все можно», «Он никого не уважает», а точнее «Он меня не уважает». Эти мысли проскакивают настолько быстро, что мы обычно даже их не замечаем. Ключевой мыслью, вызывающей столь сильные эмоции, является та, которая связана с ущербом для нашей самооценки, нашего эго. Иначе говоря: «Он *мне* объясняет, что я лох», то есть «Он меня не уважает». Именно эта мысль мотивирует «поучить», то есть, условно говоря, заставить себя уважать.

Важно обратить внимание на следующий момент: эти мысли полуосознанны, а иногда и вовсе не осознанны. Мы не имеем в виду, что вы полчаса занимаетесь горькими раздумьями по поводу того, что вас никто не уважает (хотя бывает и такое). Эти мысли недаром называются «дурными» или «иррациональными», нерациональными — они не логичны. Они возникают автоматически.

Эта идея часто вызывает раздражение и споры со стороны участников тренинга. Мол, и вовсе даже не в уважении дело, просто «бесят уроды, которые водить не умеют».

Хотите проверить? Тогда представьте, что тот, кто вас «подрезал», мигнул вам «аварийкой» — мол, извини. Возникшее раздражение исчезнет *мгновенно*. Потому что он только что вам продемонстрировал, что он вас уважает и вовсе не хотел вам показать, что он круче всех. Водить машину от этого он лучше не стал. А эмоция ушла.

Индикатором правильно найденной мысли B является именно этот показатель — если по какой-то причине вы поймете, что эта мысль неверна, эмоция тут же исчезнет.

Представьте, что вы откуда-то совершенно точно узнали, что он сильно опаздывает. А может быть, вы у него были в «мертвой зоне» и он вас не заметил? Прямо перед ним на дороге оказалась огромная яма, и, объезжая ее, он дернулся в ваш ряд?..

И вот здесь мы сталкиваемся с ключевым нюансом техники ABC.

В большинстве случаев мы никогда точно не знаем, что произошло на самом деле. Может быть, он и в самом деле хотел вам продемонстрировать, что вы самый что ни на есть никакой водитель. А может быть, у него жена в больнице рожает. Он уже уехал, и мы никогда не узнаем, по какой причине *на самом деле* произошла данная ситуация.

Но важно понимать, что обе эти интерпретации *равновероятны*. Поэтому мы можем выбрать, рассматривать ситуацию одним образом и иметь определенные эмоции или рассматривать ее по-иному — и иметь другие эмоции.

Почему-то чаще всего «более правильной» нам кажется «дурная» (негативная) ассоциация. Чтобы выбрать вариант «про больницу и жену» — надо быть в «розовых очках», обманывать себя и т. д. Однако с точки зрения чистой логики вероятность одинакова! Мы еще рассмотрим, почему люди склонны думать, «как хуже». В этой технике очень важно поверить, что моя изначальная интерпретация может быть ошибочна (помните, внутреннее намерение и поведение — это разные вещи?). Если вы не готовы сомневаться в своей оценке ситуации, эта техника не для вас. Используйте другие.

Скептический участник тренинга: *Так я вообще перестану свои интересы отстаивать! И этот не хотел меня обидеть, и тот случайно на меня наехал! Очень удобная позиция, не надо ничего менять!*

Еще раз повторим, речь идет об изменении отношения к ситуации, а не об изменении вашего поведения! Вы можете по-прежнему поехать «его поучить», просто сделаете это в спокойном состоянии.

Для каких ситуаций лучше всего подходит эта техника?

- Ситуация является типичной, повторяющейся; часто ее можно сформулировать как «каждый раз, когда...»; например: «Каждый раз, когда Вася говорит мне..., я готова его убить» или «Каждый раз, когда происходит..., я чувствую упадок и тоску».
- Вы не можете изменить ситуацию («подрезали» и «подрезать» будут, вы не можете с этим ничего сделать) или вы предпочли сейчас не менять ситуацию (уже десять раз пробовали и так и эдак, наконец решили смириться).
- Последствия ситуации (ваши эмоции и действия) вас не устраивают! Например, вы сильно кипятитесь или полчаса после разговора с Васей поднимаете штангу, то есть вы сами понимаете, что ваши эмоции несколько не адекватны ситуации.

Рассмотрим нюансы применения техники, на этот раз на нашем реальном примере из области взаимоотношений «руководитель — подчиненный».

Пример Сергея

Активирующее событие (А). *Каждый раз, когда я прошу свою сотрудницу сделать что-либо, или приказываю ей это сделать, или предлагаю подумать о чем-то, или убеждаю ее это сделать, она всегда сначала говорит: «Не-ет, ну это не сработает» или «Нет, сейчас я занята другим», «Нет, я не могу (не умею) это делать».*
Какие у меня возникают эмоции по этому поводу (С)? Практически бешенство. Я чувствую очень сильное раздражение и сам понимаю, что степень этого раздражения несколько не адекватна ситуации. В этот момент я почти готов ее уволить.

Какие последствия ситуации? Я могу повысить на нее голос или долго эмоционально рассказывать Алене, второму руководителю, что «такая-то, вот опять, да что ж такое, может, уволить?..». Трачу свое время. Трачу время Алены. Трачу силы и энергию на разговор, который не имеет смысла.

Я не могу изменить ситуацию: я не могу изменить свою сотрудницу, она всегда так себя ведет, и я не хочу ее увольнять, потому что она хороший специалист и я ею дорожу.

Итак, у меня есть типичная ситуация, последствия которой меня не устраивают и которую я в ближайшее время не могу (не хочу) менять своими действиями.

Когда я понял, что это отличная ситуация для ABC, я попросил Алену помочь мне поискать «дурные» мысли. Это лучше делать вместе с кем-то, потому что самому свою «дурную мысль» бывает обнаружить довольно сложно. Лучше, чтобы человек со стороны высказывал все свои возможные фантазии, какие могут возникнуть при оценке этой ситуации, а вы просто слушайте и отмечайте, что в вас «отзовется», то есть вызовет какую-то эмоциональную реакцию. Скорее всего, эта мысль и есть «дурная».

У нас возникали разные мысли: «Она не хочет ничего делать», «Она не лояльна к компании», «Из-за нее мы не выполним важную задачу»... Но если копнуть поглубже, есть и еще одна мысль, практически совсем неосознаваемая: «Я не могу ее ни в чем убедить — следовательно, я плохой руководитель».

Как только я понял, что где-то в моей голове маячит эта мысль, я вдруг осознал, что первая эмоция, которая у меня возникает в этой ситуации, — страх (потому что я плохой руководитель). А дальше я начинаю защищаться, и у меня возникает ответное раздражение, плавно переходящее в бешенство.

Следующим шагом в технике является анализ тех эмоций и последствий (С), которые мне требуются для данной ситуации. Эти эмоции или действия должны отличаться от тех, что есть сейчас! Иначе применять технику нет никакого смысла.

Я решил, что хочу чувствовать себя уравновешенно и спокойно дожидаться, пока она все-таки исполнит то, что я ей сказал (ведь самое

смешное, что в итоге она всегда все выполняла!). Что мне требуется сделать? Спокойно сказать: «Хорошо, давай ты сама об этом подумаешь» — и вернуться к своим запланированным задачам.
Теперь мне важно найти мысль, которая будет объяснять ее поведение таким образом, чтобы я мог ощущать спокойствие и вести себя так, как я этого хочу. Еще один важный нюанс техники! Важно найти не любую, первую попавшуюся мысль! Важно найти мысль, в которую я смогу поверить как в реальное обоснование ситуации; мысль, которая будет выглядеть для меня логичной.
Вот почему идея «изменить отношение к ситуации» так часто не срабатывает. Мы пытаемся убедить себя в том, во что мы не верим. А потом удивляемся, почему эмоции никак не меняются. Например, бесполезно внушать себе: «Она так демонстрирует, что я отличный руководитель». Потому что это не логично! С какой стати она тогда говорит мне все время «нет» на мои предложения, если считает, что я отличный руководитель?
Какие могут быть варианты? «Может быть, это такой тип мышления. Многие люди сначала критикуют все идеи» или «Может быть, она просто сама сомневается в собственных силах и поэтому критикует мои идеи». Здесь тоже стоит провести мозговой штурм идей на тему: «А что еще может означать такое поведение?» И одна из идей обязательно покажется более «логичной», чем остальные. То есть вызовет положительную эмоцию ☺. Вот ее и берем в качестве новой мысли.

Остается последний шаг алгоритма. Важно инсталлировать эту новую мысль себе в голову. В следующий раз, когда сотрудница произносит привычное «нет», Сергей напоминает себе: «У нее просто такой тип мышления». До тех пор пока эта интерпретация не начнет возникать уже автоматически.

Нам очень нравится метафорическая иллюстрация этого процесса из книг про Гарри Поттера. С помощью волшебной палочки можно вынуть мысль из своей головы и положить ее в специальную чашу. Также можно вынуть из чаши мысль и положить ее себе в голову. В книге этот способ используется для обмена

воспоминаниями; нам же очень нравится идея самой возможности: найти способ вынуть «дурную мысль» из головы и вложить на ее место другую, более адекватную.

Задание

«Модель рационального самоуправления» (ABC)

Вспомните повторяющуюся рабочую ситуацию, которая вызывает у вас сильные эмоции; которую сложно, если вообще возможно, изменить; и в отношении которой вы сами оцениваете свои эмоции и свое поведение как не очень адекватные.

1. Активирующее событие. Опишите ситуацию (проблему), которая мешает вам работать эффективно и заставляет переживать сильную негативную эмоциональную реакцию, затрудняющую решение проблемы и достижение цели. Опишите ее конкретно (что вы делали, с кем, где, когда, что еще происходило).

Каждый раз, когда...

____

____

____

____

____

2. Последствия. Опишите свое поведение и эмоции, которые постоянно возникают в этой ситуации, которыми вы недовольны и которые вы хотели бы изменить.

Я чувствую... ____

____

____

____

Я делаю... ____

____

3. Поиск «дурных» мыслей (В). Уделите этому пункту максимальное внимание.

Найдите те мысли по поводу ситуации, которые запускают ваши эмоции. Очень часто в самой глубине этих мыслей лежит угроза нашему эго: «Не звонит — значит, *меня не любит*», «"Подрезает" — значит, *меня не уважает*», «Говорит мне "нет" — значит, *я плохой руководитель*». Как если бы другой человек таким поведением хотел вам объяснить, что...? Не занимайтесь оценкой того, насколько такая мысль является логичной или правильной относительно ситуации. Ищите эмоциональный отклик.

____

____

____

____

____

4. Желаемые эмоции и поведение. Как бы вы хотели себя вести и чувствовать?

Внимание! Другой человек продолжает делать то, что делал и раньше! Меняется только *ваша* реакция.

Я хочу делать... ____

____

____

____

Я хочу чувствовать...

____

____

____

5. Рациональные убеждения, которые помогут вам достичь своих целей. Посмотрите еще раз на убеждения, которые вы

записали в пункте 3. А какие могут быть другие мысли? Например: «Не звонит, потому что очень занят», «“Подрезает”, потому что торопится», «Говорит мне “нет”, потому что просто боится этого задания». Возможно, искать другие варианты будет довольно трудно. Кажется, что именно в пункте 3 написана самая что ни на есть правда. И тем не менее проанализируйте *рационально и логически*, что еще может означать поведение другого человека. Не хватайтесь за первую попавшуюся идею. Ищите ту, которая покажется вам похожей на правду.

____
____
____
____
____
____

6. Пообещайте себе, что в следующий раз, когда произойдет похожая ситуация, вы вспомните интерпретацию из пункта 5.

Мнение руководителя

Я уверена, что все люди рождаются с эмоциональным интеллектом, — посмотрите на детей: они умеют сопереживать, чувствовать и различать разные эмоции на интуитивном уровне. Чем взрослее человек, тем больше социальных норм и ограничений опускаются на его плечи в виде доспехов, защищающих от лишних и «ненужных» эмоций и тревог. Для меня развитие эмоционального интеллекта представляет собой своего рода «снятие защитных доспехов» и возвращение к ребенку внутри себя.

Карина Хутаева,
руководитель и тренер-консультант
Сиднейской академии менеджмента

Еще о «дурных мыслях»

> Если учесть, что все мы в той или иной степени подвержены заблуждениям, следует выбирать для себя убеждения, которые доставляют максимальное удовольствие.
>
> *Макс Фрай, «Горе господина Гро»*

Задание

«Установки в области жизни»

Выберите любую область жизни, установки в отношении которой вы хотели бы поисследовать (работа и карьера, деньги, отношения, секс, самореализация, личная жизнь, представления о мужчинах или женщинах, о руководстве и бизнесе и др.). Лучше выбрать ту область жизни, состоянием дел в которой вы не очень довольны.

Запишите все идеи, установки и убеждения, которые у вас существуют по поводу этой области жизни. Для этого записывайте подряд все утверждения, которые приходят в голову, когда вы слышите это слово или связанные с ним синонимы (например, «деньги», «богатый», «бедный», «зарабатывать», «много денег», «богатство», «бедность», «нищета» и др.). Вспоминайте народную мудрость и любимые цитаты из книг и кинофильмов. Все, что вам говорили родители, учителя или другие значимые люди. Ваши представления о том, что нужно делать, чтобы быть успешным в этой области. Логические связки «если... то...» (например: «Если ты имеешь много денег, то...»). Ваше мнение о людях, у которых «этого» много или мало. Как выглядит «хорошее это» и «ужасное это» (хорошо, когда ты материально независим; ужасно, если ты вынужден сидеть у кого-то на шее)?

Не торопитесь, уделите минимум 15 минут, а лучше полчаса этому процессу. Дайте идеям появиться, воспоминаниям — всплыть, а мыслям — оформиться. Записывайте спонтанно все, что прихо-

дит в голову, не оценивайте убеждения с точки зрения «хорошие — плохие», «согласен — не согласен». Все подряд, «в потоке сознания». Записывайте все убеждения, и позитивные («Каждый может иметь столько денег, сколько захочет»), и негативные («Большие деньги — большие проблемы»).

Сделайте это, прежде чем читать дальше, чтобы у нас был материал, с которым мы будем работать.

Рассказывая на тренингах про технику ABC, мы часто приводим пример с «“подрезанием” на дороге». Однажды один из участников очень возмущенно сказал: «Да вы что?! Куда опаздывает?! Эти люди, которые “подрезают”, они *всегда* хотят тебе продемонстрировать, что они круче. Их обязательно надо учить, потому что иначе тебя *все всегда* “подрезать” будут».

Если вы посмотрите внимательно на список своих утверждений, то, скорее всего, во многих из них встречаются или подразумеваются так называемые слова-абсолюты: «всегда», «все», «никогда» и т. п. Иногда мы переспрашиваем участников: «Что, в самом деле всегда? Во всех подобных случаях, которые происходят на планете Земля? Во всех?!» И тогда участники говорят: «Нет, ну не во всех, конечно... Но чаще всего...»

В нашем мире есть вещи, которые происходят всегда. Каждое утро солнце встает, и каждый вечер оно садится. Летом жарче, чем зимой, а зимой холоднее, чем летом. Если взять руками горячий чайник, обязательно обожжешься. Так?

Но за полярным кругом солнце садится не каждый вечер — существует полярный день и полярная ночь. В Австралии летом холодно, а в январе жара. Чайник можно взять и в перчатках. Даже если речь идет о природе, нельзя утверждать, что что-то бывает «всегда». И тем более если мы говорим о людях и о социальном взаимодействии. Меняются люди, меняются ситуации. И наши мысли, которые содержат в себе идею, что «так происходит всегда», — *иррациональны*. Иначе говоря, нелогичны. Это наши стереотипы в отношении себя, различных ситуаций и других людей. Принесенные из детства убеждения, что такое «хорошо» и что такое «плохо», которые иногда мешают взрослому человеку действовать эффективно. Во многом они облегчают нам жизнь, а во многом мешают воспринимать вещи такими, каковы они есть на самом деле, а не такими, как мы привыкли о них думать. Часть подобных убеждений становится нашими цен-

ностями, и мы продолжаем их сохранять. А от части уже давно пора отказаться.

Как мешают нам иррациональные убеждения? Просмотрите свой список установок. Среди них есть те, благодаря которым вы добиваетесь успеха в этой области, а есть те, которые вам мешают. Ограничивают варианты возможного поведения («ты должен...», «только если...», «хорошие... делают только так», «а настоящие только так...»). Устанавливают ограничения и запреты («нельзя...», «никогда...», «неправильно», «некрасиво», «ненормально»). Грозят наказаниями за «неправильное» поведение («будешь плохим», «тебя не будут любить»). Обещают «неудачу» в случае нарушения запрета («ничего не получится», «бесполезно»).

В этой главе нас интересуют именно такие установки — часто еще их называют *ограничивающими убеждениями*.

Почему они являются иррациональными и нелогичными? Потому что содержат слова-абсолюты: «всегда», «никогда», «все», «любой», «никто», а также жесткие оценки: «правильно», «нормальный», «хороший», «плохой» (исходя из каких критериев «хороший»?), «настоящий» и др. Например, «хорошая мать все свое время уделяет своему ребенку» или «настоящий мужчина никогда не ошибается».

У каждого из нас существуют подобные установки практически во всех областях жизни. Иногда мы называем их «тараканами». Установка тормозит нас в развитии, и каждый раз, пытаясь ее преодолеть, мы словно натыкаемся на стену. За пределами установки лежит то поведение (те ситуации), которое у нас «не получается», которое «мы не можем себе позволить» и которое... так часто выглядит таким привлекательным и желанным.

Установками пользуются манипуляторы. «Ты же руководитель, ты должен...» И у человека, которому так сказали, если у него есть соответствующая установка, остался единственный вариант, как поступать. Правильный.

Наконец, *поведение за пределами установки (и собственное, и других людей) вызывает очень сильную эмоциональную реакцию.* Если я повел себя «неправильно» (наорал на другого человека, ошибся, выглядел как идиот, слишком смущался, ляпнул глупость), я чувствую себя *ужасно*. Если другой человек ведет себя «недопустимо» (хамит, прилюдно ругается матом, вызывающе одет, орет на других, все время опаздывает), я чувствую возмущение и сильное раздражение. Потому что так нельзя, в конце-то концов!

Следовательно, если мы хотим более спокойно реагировать на то, что происходит в окружающем мире, стоит переформулировать свои иррациональные убеждения таким образом, чтобы допустить возможность другого поведения и свободного выбора этого поведения. Убрать из нее абсолютизм и однозначность. И таким образом «развязать себе руки», разрешить самому себе действовать так, как будет наиболее *эффективно, рационально* в этой ситуации.

Как это сделать?

Возьмем, например, типичную для многих руководителей установку: «Хороший руководитель всегда заботится о своих подчиненных». Руководителей с такой установкой часто очень любят их подчиненные, у них теплая атмосфера в компании… но каждый раз, сталкиваясь с ситуацией, когда необходимо принять непопулярное решение, или уволить неэффективного сотрудника, или жестко надавить на отдел продаж, чтобы тот перевыполнял план, такой руководитель сталкивается с огромным спектром негативных эмоций. Сделать то, что будет наиболее правильным в этой ситуации, ему мешает его иррациональное убеждение — ведь тогда он перестанет заботиться о своих подчиненных! И сразу — в ту же секунду, автоматически — станет плохим руководителем! Вот почему иррациональные убеждения имеют над нами такую власть: нарушив запрет, человек тут же становится «плохим». А плохим никто быть не хочет, наше эго всячески препятствует такой возможности. Поэтому так сложно дей-

ствовать вопреки своей установке, даже если мы понимаем, что лучше всего в этой ситуации поступить именно так.

Еще раз напоминаем: эти мысли и установки чаще всего неосознанны. Если удастся их осознать, то можно переформулировать иррациональное убеждение. Давайте проанализируем это убеждение.

Во-первых, что создает иррациональность? Слова «хороший» и «всегда». «Всегда» просто выкидываем, а «хороший» анализируем с точки зрения логики. Чем «хорош» заботливый руководитель? У него в коллективе хороший климат, а сотрудники мотивированы. Следовательно, получаем: «У руководителя, который заботится о подчиненных (кстати, что значит "заботится"?), в коллективе хороший климат, а сотрудники мотивированы».

> Внимательный читатель заметит, что в переформулировке у нас снова закралось иррациональное слово «хороший»; кроме того, может возникнуть вопрос, кто такие «мотивированные сотрудники»? Избавиться от иррациональности совсем невозможно, для этого надо описывать каждую конкретную ситуацию и каждого конкретного сотрудника. Такое описание будет полностью подтверждаться конкретными фактами... и занимать целый том, а то и два. Для задач управления эмоциями достаточно такого изменения убеждения. При этом важно помнить, что почти в каждом утверждении есть своя доля обобщения. Иногда полезно спросить себя: «А на основании каких конкретных фактов я делаю такой вывод?» — и анализировать именно истинность фактов, а не утверждение в целом.

Во-вторых, анализируем, какое поведение запрещает нам подобная установка. Скорее всего, жесткость поведения и возможность принимать «непопулярные решения». Добавим в нашу фразу такую

возможность: «У руководителя, который заботится о подчиненных (кстати, что значит “заботится”?), в коллективе хороший климат, а сотрудники мотивированы. При этом в некоторых ситуациях, когда это требуется, он может быть жестким и принимать непопулярные решения».

Если руководитель внутренне соглашается с тем, что такое утверждение более верное и логичное, тогда решения, которые раньше давались с большим трудом, он начинает принимать быстрее и проще.

Этот метод отнесен нами к проактивным, офлайновым, прежде всего потому, что найти иррациональные мысли и переформулировать их не так-то просто, на это требуется время, которым мы чаще всего не располагаем внутри ситуации. При этом, если вы наработали навык, то часто такую иррациональную мысль удается «поймать за хвост» сразу. И сразу же найти другую формулировку. Как говорит одна из наших выпускниц, «и в таких ситуациях я спрашиваю себя: “Оля, зачем ты сейчас об этом думаешь?.." Задавайтесь и вы этим вопросом, когда ловите себя на иррациональных негативных мыслях.

Рефрейминг

> Если тебе изменила жена, радуйся, что она изменила тебе, а не Отечеству.
>
> *А. П. Чехов*

Рефрейминг — техника, получившая свое название от английского слова frame, то есть «рамка». Re-frame, по сути, изменить рамку, в которой мы рассматриваем ситуацию, и посмотреть, как от этого может измениться отношение к ней.

Рефрейминг заключается в том, что *сама ситуация остается прежней, просто мы рассматриваем ее в другом контексте, то есть меняем рамки.*

Возьмем, например, временной контекст: вспомните ли вы эту ситуацию через 10 лет? если вспомните, то как вы будете ее оценивать? какие эмоции у вас будут возникать по поводу этой ситуации?

> Или такой контекст: представьте себе, ваш ребенок принес из школы «тройку». Какое у вас к этому отношение?
> А если это единственная из трех «троек» в классе за контрольную, за которую все остальные получили «два»? (Между прочим, реальная история в физико-математической школе.)
> Конечно, можно подумать, что нечего равняться на остальных, мой ребенок должен получать только «пять» и «четыре»... как часто думают родители. Вопрос — зачем. Важна ли в данной ситуации конкретная оценка или то, что ваш ребенок имеет один из лучших показателей в своем классе?

Рефрейминг является хорошим способом выхода за рамки собственных стереотипов и представлений о том, как все «должно быть». Этот метод позволяет вам увидеть ситуацию такой, какая она есть на самом деле. Ну или максимально близко к тому... ☺

Многим наверняка знаком и такой способ рефрейминга: подумать о тех, кому сейчас хуже. Или вспомнить какую-нибудь самую тяжелую ситуацию, в сравнении с которой то, что происходит сейчас, — просто мелочи жизни.

На рефрейминге основываются многие анекдоты и притчи.

***

Девушка приходит исповедоваться к священнику:

— Святой отец, я грешна. Я каждое утро подхожу к зеркалу, рассматриваю себя и думаю: «Как я красива!»
— Ну что вы, дочь моя! Это не грех, это заблуждение.

***

Путник шел по дороге и увидел работающих каменщиков.
— Что ты делаешь? — спросил он у первого.
— Я кладу камни, — ответил тот.
— А что делаешь ты? — спросил путник у второго каменщика.
— Я работаю за две гривны в неделю.
Увидел путник третьего строителя и обратился к нему со своим вопросом.
— Я строю дворец, который простоит века, — такой ответ дал третий.
Ближе к концу дня путник возвращался и вновь шел мимо каменщиков.
Двое из них казались усталыми, печальными и еле двигались, третий же работал быстро и при этом напевал.

Многие известные слоганы компаний, по сути своей, тоже являются рефреймингом, когда мы расширяем рамки нашей работы (подобно приведенной выше притче):

Nokia: *Соединяя людей, мы помогаем удовлетворению фундаментальной человеческой потребности в связи и социальном контакте. Nokia возводит мосты между людьми — находятся они врозь или лицом к лицу — и помогает людям получать необходимую информацию.*

Polaroid: *Совершенствование рынка мгновенной фотографии и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлевать лица друзей и родных, дорогие сердцу места и смешные моменты жизни.*

MARY KAY: *Украшать жизнь женщин во всем мире.*

МТС: *Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал — на работе и дома.*

И наконец, **Walt Disney:** *Сделать людей счастливыми.*

Для того чтобы найти те рамки, в которых ситуация начнет вызывать у нас другие эмоции, важно не просто сосредоточиться, но и уметь сосредоточиться внутренне на поиске позитива — то, что мы называем *включить хорошо*.

Представьте себе ситуацию: ваш ребенок подрался со сверстниками во дворе и вернулся с порванным рукавом у куртки.

Что в этом хорошего?

Во-первых, хорошо, что не пострадал сам.

Во-вторых, хорошо, что умеет постоять за себя.

В-третьих, хорошо то, что порван только рукав, а не вся куртка.

Какие еще есть хорошие моменты в этом событии?

И ведь это не фантазии, это объективные факты. Чаще мы концентрируемся на неприятном, что и вызывает у нас соответствующие эмоции, но точно так же можно настроить себя видеть и то хорошее, что в данной ситуации есть.

Задание

«Неприятная ситуация»

Вспомните какую-то ситуацию в своей жизни, которая была вам неприятна. Задумайтесь: а что хорошего в том, что эта ситуация произошла? Что благодаря этому изменилось в вашей жизни? Что позитивное последовало потом? Чему, возможно, вы научились?

В этом упражнении важно не просто найти какие-то позитивные стороны этого события. Важно найти такие его аспекты, которые действительно окажутся для вас важными и ценными. Возмож-

но, такие «рамки» удастся найти не сразу. Оставьте эту ситуацию «на инкубацию»*, не торопитесь использовать идеи, которые первыми приходят в голову.

---

* «Инкубация» — один из этапов креативного процесса. В теории креативности существует следующая классификация этапов, которые мы проходим, прежде чем у нас в голове появляется какая-либо идея.

1. Сначала происходит собственно анализ ситуации.
2. В какой-то момент нам кажется, что ситуация не имеет решения. Мы перебрали все варианты, которые пришли в голову, и ни один из них не подходит. Тогда нам кажется, что ситуация не имеет решения. Эта стадия называется стадией фрустрации, поскольку она часто сопровождается эмоциями печали или даже отчаяния.
3. Пока мы переживаем по поводу ситуации, вся информация о задаче продолжает обрабатываться на уровне бессознательного. Бессознательное, получившее задачу, продолжает искать ее решение, если мы смогли сохранить внутреннюю мотивацию на решение задачи, даже если на сознательном уровне мы перестали думать о ней. Эта стадия называется стадией инкубации. Идея вызревает где-то внутри нас, даже если мы сами об этом не подозреваем.
4. ...И в какой-то момент вдруг появляется решение. Чаще всего это происходит в те моменты, когда мы отвлеклись от решения задачи: во время прогулки, раздумий о чем-то отвлеченном или во сне (как, например, Менделеев увидел свою таблицу). В этот момент информация из бессознательного поступает в наш мозг, в другое время загруженный обработкой иной информации. Этот этап называется инсайтом. Когда сознательная часть «организма» остается «без работы», информация из бессознательного имеет шанс «всплыть» в нашей голове. Именно поэтому во многих источниках по принятию решений рекомендуется найти время для того, чтобы «ни о чем не думать». То есть дать таким образом возможность появиться решению из нашего бессознательного.

Иными словами, «отправить на инкубацию» — это отвлечься на какое-то время от решаемой задачи, заняться чем-то другим, давая своему бессознательному время на то, чтобы выработать решение.

Помните фильм «Влюблен по собственному желанию»*, когда главный герой пытается найти смысл в том, что каждый день он вытачивает на станке свои детали, и ему это до смерти надоело? Он тоже пытается применить рефрейминг, однако поначалу все мысли, которые приходят ему в голову, кажутся ему самому полным бредом — и отношение к ситуации не меняется:

«Итак, срочно требуется доказать, что мне с работой жутко повезло. Ведь если поковыряться, то кто я такой? Я властелин над металлом!.. Нет, ты не заточник, ты скульптор по металлу! А что? Ты Вучетич, Роден, ты Мухина!.. Во галиматья...»

Однако в какой-то момент ему удается что-то действительно включить в себе, и мысль пошла:

«Я есть рабочий, его величество. Мы требуемся, в нас нуждаются, нас не хватает! Нас попроси — мы отдадим, нас позови — мы пойдем, нас подними — мы встанем. Встанем, и будем стоять, несокрушимо, вечно, стеной!.. Во наворотил! Аж голова закружилась...»

И постепенно что-то меняется и во внутренних ощущениях героя: «Кажется, екнуло, потеплело что-то...»

Индикатором того, что вы нашли то, что надо... послужит эмоция. То есть изменение вашего эмоционального отношения к ситуации. Вот это самое «екнуло, потеплело что-то». Такие эмоции часто сопровождаются мыслями: «Надо же, мне это и в голову не приходило» или «Я никогда об этом не задумывался».

Нарабатывайте этот навык. В любой неприятной ситуации, которая с вами происходит, ищите как можно больше позитивных сторон. Так же как у нас существуют привычки в поведении, у нас есть и привычные способы мышления. Задавая себе рамки позити-

---

* «Влюблен по собственному желанию» — художественный фильм, поставленный режиссером Сергеем Микаэляном в 1982 году. Главные роли сыграли О. Янковский и Е. Глушенко. *Прим. ред.*

ва и думая в этих рамках, мы нарабатываем другой способ мышления.

Еще один способ рефрейминга — не изменяя рамки ситуации, изменить отношение к ней, меняя... то, как мы ее называем. Слова имеют огромную эмоциональную окраску. Сравните, например, слова «депрессия», «хандра» и «не самое лучшее настроение». Зачастую мы используем самые негативно окрашенные слова, оценивая свое настроение или свои действия. «Ну я и дура (идиот, болван)», — говорим мы себе, когда на самом деле совершили всего-навсего небольшую глупость.

Слова, которые мы говорим другим людям или себе под влиянием эмоций, ухудшают не только наше эмоциональное состояние, но и объективную оценку ситуации. И иногда, чтобы отношение к ситуации изменилось, достаточно изменить слова, которые мы используем. Помните: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет». Такой метод даже используется в краткосрочной позитивной психотерапии. Авторы этого метода предложили, например, одному из своих клиентов заменить слово «депрессия» на «латентную радость»*.

> Когда начался кризис, многие интуитивно или зная о методе рефрейминга предлагали не использовать это слово. Кто-то предлагал использовать словосочетание «экономический спад», кто-то, по аналогии с Гарри Поттером, говорил о «том-чего-нельзя называть»**. Вариантов была масса. Однако дальше всех пошли менеджеры компании «Софтбаланс», которые

---

* *Фурман Б., Ахола Т.* Краткосрочная позитивная психотерапия [Речь].

** Самый злобный персонаж «Гарри Поттера» был настолько ужасен, что герои книги опасались даже называть его по имени и вместо этого использовали словосочетание «Тот-Кого-Нельзя-Называть».

обратили наше внимание на «Современную ЭКономическую Ситуацию» и на аббревиатуру из этих букв — СЭКС. В среде людей, знакомых с этой аббревиатурой, родилось много шуток на тему «Мотивации персонала в СЭКСе» и «Изменение стратегии в СЭКСе»... И те, кто во время кризиса активно пользовался этим рефреймингом, по нашим наблюдениям, демонстрировали меньшую печаль и усталость... собственно, от СЭКСа.

Задание

«Недостатки»

Вспомните свои качества, которые вы в себе не очень цените. Считаете своими недостатками. И в своем дневнике (который, мы надеемся, вы активно ведете) запишите, как можно назвать эти ваши особенности по-другому, более позитивно.

Например, вместо: «Бывает, что я веду себя как полная идиотка» — можно написать: «Иногда я делаю глупости». А одна из участниц нашей программы для руководителей жаловалась, что она неаккуратна, обязательно что-нибудь прольет на себя или чем-нибудь испачкается. И группа предложила ей вариант «детская непосредственность» (что действительно очень шло этой девушке).

Важно подходить к этому процессу не формально — лишь бы переименовать, а найти другие стороны этого же самого качества, которые вам действительно нравятся и которые вы готовы ценить в себе.

Точно так же, если вы попали в ситуацию, когда кто-то «полный идиот», скажите себе, что «он тоже несовершенен», например, или что-нибудь подобное. И интенсивность раздражения, скорее всего, снизится.

Умение переводить проблемы в цели

Пошел Иван-царевич счастья искать за тридевять земель...
Долго ли, коротко ли, ехал Иван, а захотелось пить ему.
Увидел Иван озеро лесное и направил к нему коня.
Вдруг видит Иван — на берегу Змей Горыныч спит.
Выхватил тогда наш герой свой меч и давай рубить гадюку эдакую.
Три дня и три ночи продолжалась схватка.
Раз! — срубил голову Змею Иван, два! — срубил еще одну.
Тут оставшаяся голова и кричит ему:
— Иван! Ты чего хочешь-то?
— Пить!
— Так пей!..

Есть вещи, которые значительно понижают наш эмоциональный фон. Это то, что мы привыкли называть «проблемами». Какие-то дела, которые никак не решаются, неприятные задачи, требующие приложения дополнительных усилий, и т. д.

Давайте проведем небольшое упражнение. Вспомните сейчас какую-нибудь свою проблему «средней сложности». «Средней» означает, что не стоит брать какие-нибудь глобальные и серьезные проблемы, в то же время и мелкие проблемки нас сейчас тоже не очень интересуют. Например, можно взять ситуацию «Никак не могу выучить английский язык» или «Один из моих сотрудников не прикладывает достаточно усилий для выполнения своей работы».

Теперь ответьте на следующие вопросы по поводу этой проблемы и отслеживайте изменение своего эмоционального состояния:

— *Из-за чего возникла эта ситуация?*

— *Кто виноват в этой ситуации?*

— *Почему вы сами до сих пор не решили эту ситуацию?*

— *Что мешает решить ситуацию?*

Как вы сейчас себя чувствуете? Скорее всего, появилось какое-то неприятное ощущение: легкая печаль или, может быть, беспокойство, потому что вы вспомнили о неприятной ситуации.

Знакомый ли это список вопросов? Безусловно, многие из нас задаются подобными вопросами по поводу своих проблем.

Помогает ли он решить проблему? Скорее нет, чем да. Впрочем, иногда позволяет лучше понять ее.

Теперь ответьте на следующие вопросы на поводу *той же* ситуации:

— Какого результата вы хотите добиться, решив эту проблему? (Что вы хотите, чтобы было вместо вашей проблемы?)

— Какие могут быть **все** *возможные варианты достижения такого результата? (Все, включая бредовые, нереальные и совершенно фантастические.) Включите вашу фантазию!*

— Какие ресурсы могут вам помочь решить эту проблему наиболее быстро?

— Какие люди могут помочь вам в решении этой проблемы?

— Что вы можете сделать уже сегодня, чтобы начать двигаться в достижении желаемого результата?

Каково теперь эмоциональное состояние? Если вы честно думали и искали все возможные варианты, скорее всего, вы ощущаете несколько приподнятое состояние, возможно, даже драйв и желание немедленно что-то сделать со своей проблемой.

Помогает ли этот список решить проблему? Скорее да, чем нет, по крайней мере он помогает проанализировать возможные пути ее решения.

Насколько часто мы задаем себе такие вопросы, думая о своих проблемах? Как показывает практика, реже, значительно реже, чем первый.

Первый список вопросов является *проблемно-ориентированным*. Основная его направленность — анализ проблемы. Аналитические мысли часто вызывают у нас легкую (а иногда и достаточно сильную) печаль, поэтому, задавая себе такие вопросы, мы зачастую понимаем, что начинаем чувствовать себя более грустно (печально). При этом проблемно-ориентированные вопросы чаще всего не помогают нам найти решения.

Второй список вопросов — *целеполагающий*. Основная его направленность — это достижение цели и поиск путей достижения цели. Поскольку, для того чтобы двигаться вперед, нам требуется раздражение, а для поиска новых путей — некая эмоция из класса радости, появляется ощущение драйва, желания двигаться вперед.

Ни один из этих подходов не лучше другого. В нашей жизни нам в равной степени необходим и тот и другой. При этом первый список нам более привычен. Это в некоторой степени связано и с нашим менталитетом: русские исторически очень любят «решать проблемы», а не достигать целей. Один из наших иностранных коллег, несколько лет проработавший в России, удивлялся: «Русские постоянно говорят problem solving (“решение проблем”)! Удивительно, но в нашем языке можно гораздо чаще услышать про цели».

Кроме того, поскольку мы говорим об эмоциях, очень важным для нас является тот факт, что проблемно-ориентированное мышление вызывает у нас печаль и отнимает энергию (если только мы не начнем наказывать виноватых — тогда энергия появится...). Целеполагающее мышление вызывает у нас драйв и дает энергию для движения вперед. Поэтому одним из способов управления эмоциональными состояниями является использование именно целеполагающего мышления.

> Наибольший эффект целеполагание имеет в том случае, если цели не просто сформулированы, но и сформулированы правильно. Для этого существует целый ряд различных рекомендаций, самая известная из которых — это правило SMART (цель должна

быть конкретной (specific), измеримой (measureable), амбициозной (ambitious), реалистичной (realistic) и измеримой во времени (time-bound)). Важно также обратить внимание, чтобы цель была сформулирована в позитиве, то есть не содержала в себе частицы «не», а также слов «бросить», «прекратить», «перестать». Сформулированная с использованием таких слов, ваша цель — на самом деле не цель, а маскирующаяся под нее проблема. В этом случае полезно ответить себе на вопрос: «А что вы хотите вместо этого?» Классический пример: проблема в том, что у меня болит голова. Что я хочу вместо этого? Чтобы голова не болела, разумеется. Это не цель, это отсутствие проблемы. Целью в данном случае будет являться «Хочу себя чувствовать физически хорошо и комфортно».

Задание

«Рабочие проблемы»

Напишите список актуальных для вас сейчас рабочих проблем. Вспомните максимальное количество проблем (обратите внимание: сначала могут возникнуть некоторые трудности, а затем процесс пойдет — проблемы мы искать умеем).

Теперь переформулируйте эти проблемы в цели. Следите за тем, чтобы формулировать цели позитивно, то есть не используя частицу «не», а также слова «бросить», «прекратить», «перестать». Сформулируйте цели максимально конкретно, обязательно определите срок, к которому вы планируете их достичь.

Ритуалы

Иногда случается так, что мы «застреваем» в какой-либо эмоции. И сама ситуация уже давно прошла, и понятно, что пора про нее забыть окончательно и бесповоротно, а мы раз за разом возвращаемся

к болезненным или неприятным воспоминаниям. Эзотерики в таких случаях рекомендуют ситуацию «отпустить», однако простым людям далеко не всегда понятно куда, а главное, каким именно образом нужно эту самую ситуацию отпустить.

Здесь нам на помощь придут ритуалы. Современный человек все реже сталкивается с ними в своей жизни, остались разве что свадебные да похоронные обряды. Некоторые ученые даже считают, что именно с исчезновением ритуалов связано столь большое количество психологических трудностей у современных городских жителей.

Почему ритуал действует? Совершая предписанные им действия, мы воздействуем не столько на разум, сколько на бессознательное, недаром многие ритуалы проходили в трансовом состоянии.

Этот метод на самом деле нам тоже знаком. Интуитивно мы совершаем ритуальные действия, только не называем их так. Например, когда люди выкидывают вещи, напоминающие о бывшем партнере после разрыва, или делают ремонт после развода — это ритуал. Какая-то часть внутри нас знает, что нам требуется очищение или обновление.

Каким может быть ритуал освобождения от ненужной эмоции? Любым. Здесь стоит довериться своей интуиции и выбрать тот способ, который будет близок вам. Действия могут быть достаточно агрессивными: жечь, рвать, ломать (например, нарисовать карикатуру на обидевшего вас человека и сжечь листочек), а могут быть более нейтральными (можно описать ситуацию на бумаге, сделать кораблик и отправить в плавание по реке). Ритуалы могут быть простыми или более сложными, включающими несколько этапов.

Несмотря на то что некоторым подобные действия кажутся глупыми, ритуалы — один из наиболее действенных способов справиться с эмоцией, которая преследует вас долгое время.

> «О важности траура. В наши дни траур имеет тенденцию к исчезновению. После кончины се́мьи стремятся как можно скорее вернуться к своей обычной деятельности.

Исчезновение дорогого существа становится все менее и менее тяжелым событием. Черный цвет потерял свое исключительное значение как цвет траура. Стилисты сделали его модным из-за того, что он стройнит, и черный цвет стал шикарным.
Тем не менее отмечать конец живых существ крайне важно для психологического равновесия людей. В этой области только в обществах, считающихся примитивными, трауру уделяется должное внимание. На Мадагаскаре, когда умирает человек, не только вся деревня прекращает работу, чтобы принять участие в трауре, но даже проводится две церемонии захоронения. Во время первых похорон тело закапывают в атмосфере общей грусти и благоговения. Позднее устраивается еще одна церемония похорон, за которой следует общий праздник. Это так называемое "переворачивание тела".
Таким образом, потеря дважды принимается.
Это касается не только кончины. Существуют также "события конца": уйти с работы, расстаться со спутницей, поменять место проживания.
Траур в таких случаях является формальностью, которую многие считают бесполезной. Однако это не так. Важно отмечать жизненные этапы.
Каждый может придумать собственные траурные ритуалы. Это может быть самая простая вещь: сбрить усы или бороду, изменить прическу, изменить стиль одежды. А может быть и самая сумасшедшая: устроить огромный праздник, захмелеть до одурения, прыгнуть с парашютом...
Когда траур совершен неправильно, не проходит чувство стесненности, как будто сорную траву не выпололи до конца»*.

---

* *Вербер Б.* Империя ангелов. М. : Гелеос Рипол Классик, 2009. С. 253–254.

Дополнительные рекомендации по управлению страхом, гневом и печалью

Страх

Поскольку страх — первичная эмоция, отвечающая за нашу безопасность, эта эмоция сопровождает нас практически всегда. И когда эта эмоция находится в низкой степени интенсивности, она помогает нам быть более внимательными.

При этом зачастую страх сильной интенсивности мешает нам достигать поставленных целей и действовать эффективно в сложных ситуациях взаимодействия с другими людьми. В этом разделе мы рассмотрим дополнительные рекомендации по управлению своим страхом. Они ни в коей мере не отменяют описанных выше.

«Пойти на страх»

Что касается сильного страха, связанного с какими-либо действиями («А вдруг у меня не получится?», «Вдруг я не справлюсь?»), то здесь уместно фокусироваться на своих ресурсах и сильных сторонах, а также помнить рекомендацию: «Лучший способ борьбы со страхом — это пойти на страх».

Радислав Гандапас в одном из своих видеокурсов приводит следующий пример:

В одной местности существовало ущелье, в котором паслись антилопы. Живущие неподалеку львы выработали следующий способ охоты: на одном конце ущелья они сажали старых, уже практически немощных львов. Их задача заключалась в том, чтобы громко и устрашающе рычать. Услышав львиный рев, антилопы пугались и бежали к противоположному выходу из ущелья... где их поджидали молодые и резвые львы.

Однако одна группа исследователей заметила некую странность в поведении части антилоп: услышав рев, эти антилопы начинали... бе-

жать прямо на рев. Старые львы не могли их догнать, и антилопы таким образом спасали себе жизнь.

Этот пример очень стимулирует, когда необходимо «пойти на страх», сделать то, что боишься больше всего. На этом же принципе построены многие «упражнения-растяжки» в некоторых тренингах «а-ля лайфспринг», когда участникам необходимо сделать что-то, что они так бы никогда в своей жизни не сделали (например, читать стихи в метро или в вызывающем наряде приставать к мужчинам на улице).

«Пойти на страх» — это еще и детский метод работы со страхами. Помните, как в детстве было важно сделать то, что очень-очень страшно? Зайти в темную комнату, пойти ночью на кладбище, прыгнуть с дерева в озеро... Таким образом дети учатся побеждать страх.

Взрослым это почему-то сделать страшнее. Но именно такой способ помогает справиться со своими иррациональными страхами, ведь многие из них испытывает наш Внутренний Ребенок. А для ребенка лучший метод работы со страхами — это сделать парадоксальную вещь: совершить именно то, «чего боюсь больше всего».

Понять, о чем сигнализирует страх

Что касается страха, связанного с постановкой и достижением целей, то здесь важно прислушаться к страху и понять, о чем он вам сигнализирует. Очень часто такой страх означает, что сама цель или планы по ее достижению недостаточно хорошо продуманы. Где-то что-то не учтено, и ваш страх сигнализирует об этом. В таком случае полезно воспользоваться различными правилами по постановке целей (например, конкретность или экологичность) и проверить вашу цель на соответствие этим критериям. Можно также воспользоваться

помощью коуч-консультанта — специалиста, чьей работой является помощь другим людям в достижении их целей.

Концентрироваться на чем-то нейтральном

Другой способ справиться со страхом в определенных ситуациях — выбрать себе некий параметр для наблюдения и во время ситуации обращать внимание на этот параметр. Например, если я боюсь делать «холодные звонки» клиентам, я могу начать наблюдать за тем, с какой интонацией человек говорит или какая у него скорость речи. Или за тем, где и в какой момент у меня появляется напряжение в теле, когда я разговариваю по телефону. Держа в памяти, что мне нужно наблюдать, и периодически обращая внимание на мой объект наблюдения, я концентрируюсь на этом.

Скептический участник тренинга: *А разговаривать по телефону при этом как?*

Я же не концентрируюсь на нем все время, только периодически! Наш мозг устроен так, что, разговаривая по телефону, я все равно делаю что-то еще: чаще всего судорожно придумываю, что я отвечу клиенту на его слова. При этом я перестаю его слушать и панически ищу нужные аргументы. А сильные эмоции, как вы помните, снижают нашу способность к логическому мышлению, и, следовательно, мои шансы придумать гениальный ответ клиенту невелики. Когда я фокусирую свое внимание на чем-то нейтральном (и это занимает доли секунды), интенсивность эмоции снижается, поскольку объект моего внимания не представляет для меня угрозы. И тогда нужные слова находятся сами собой. Способ работает, проверено.

Поговорить со своим страхом

Да, именно поговорить! И это вовсе не шизофрения. Никакая эмоция и никакое состояние не появляются у нас просто так. И если

какое-то ощущение никак не проходит, значит, оно стремится донести до сознания человека какую-то важную информацию. Если услышать послание, которое несет страх, то он проходит.

Для этого нужно сесть поудобнее, расслабиться и хорошенько представить себе свой страх. Где он находится в теле? Какой он формы? Какого цвета? Представьте как можно больше характеристик: какого он размера, консистенции, какой он на ощупь? Есть ли у него глазки, ручки и другие части? Теплый или холодный? Колючий или мягкий?

И когда вы хорошо представили и ощутили ваш страх, во всех деталях, мысленно спросите его, о чем он хочет вам сообщить? Что вы должны понять с его помощью?

Не торопите ответ. Может быть, придется подождать, а может быть, ответ придет только через день или два. Но он появится. И вы заметите, как страх, выполнив свою задачу, начинает вас покидать.

Гнев

Сегодня я буду кутить. Весело, добродушно,
со всякими безобидными выходками.
Приготовьте посуду, тарелки — я буду все это бить.
Уберите хлеб из овина — я подожгу овин...

Из к/ф «Обыкновенное чудо»

Помните о том, что раздражение возникает для действия, и, если мы не можем реализовать само действие, нужно найти ему замену. Большинство практических рекомендаций по управлению гневом основано на это идее.

Найдите социально допустимое действие для выражения своего раздражения. Например, можно скомкать лист бумаги и выкинуть в урну. Сломать карандаш. Или стукнуть кулаком по сте-

не (не очень сильно). Сейчас даже есть специальные антистрессовые игрушки, которые можно кидать в стену и с ними ничего не случится. Некоторые люди вполне осознанно имеют дома дешевую посуду «для битья».

Дополнительной рекомендацией по управлению раздражением может послужить… рисование. Недаром так популярны карикатуры и шаржи. Впрочем, может подойти и любой другой вид творчества, в котором вы можете проявить свою эмоцию. Можно написать ироничный рассказ с вашим обидчиком в роли главного злодея или сценарий к боевику, например.

Говорят, у Пушкина была специальная вазочка, в которую он складывал имена тех критиков, которые плохо выразились о его творчестве. Когда у него наступало раздраженное состояние, он вынимал одно из имен и сочинял эпиграмму в адрес критика.

Еще о мифах про эмоции

Очень популярна идея, что раздражение необходимо «слить»: проораться, побить грушу или иным образом сбросить это напряжение. К сожалению, исследования Алабама Дольфа Цилльманна* показывают нам, что подобная «разрядка» нередко приводит к обратному эффекту. Вспышки гнева провоцируют накопление определенных гормонов и напряжения в теле, которое может не проходить в течение нескольких часов или даже дней. Именно поэтому раздражение — та эмоция, которая больше других склонна накапливаться. Если кто-то уже разозлил нас раньше, вероятность «сорваться» значительно возрастает.

---

* *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. М. : АСТ, 2008. С. 102.

Если мы позволяем себе активно проявить это раздражение, нам кажется, что мы избавились от эмоции. Однако на самом деле мы просто притушили вулкан, который продолжает тлеть и даже немножко дымить. Поэтому, если сегодня кто-то еще меня разозлит... ему совершенно точно не поздоровится (к сожалению, этот «кто-то» чаще всего оказывается из наших близких — супруги или дети получают все раздражение, которое накопилось за день).
Поэтому стоит использовать другие методы «тушения пожаров». Например, медленное дыхание в ситуации сильного раздражения окажется значительно более эффективным, чем пинание чего-нибудь.

Печаль

Как приятно впадать в безнадежное отчаяние.
Это дает право дуться на весь мир.

Жан-Поль Сартр

Печаль многим кажется не настолько неприятной эмоцией, как гнев или страх. При этом печаль имеет свою коварную сторону: если страх и гнев — эмоции тонизирующие, то печаль — эмоция, снижающая тонус, низкоэнергетическая. Поэтому этой эмоцией сложнее управлять, печаль затягивает, как болото. Из такого «вялого» состояния лучше всего выходить, заряжаясь энергией: например, занимаясь физической активностью или *переключаясь на другую, тонизирующую эмоцию*: радость, страх или гнев.

Для того чтобы переключиться на радость, можно использовать рефрейминг или схему ABC. Однако в ситуации сильной печали бывает довольно трудно искать что-то позитивное. Тогда работает способ «разозлиться». Вместо того чтобы жалеть себя (что обычно про-

исходит, когда мы грустим), выберите себе объект для раздражения и начните осознанно вызывать в себе раздражение. В данном случае наличие конкретного объекта для раздражения необязательно, достаточно общего направления мысли в духе «Ну я им еще покажу!». Важно только, чтобы это была именно небольшая доля раздражения.

Полезно также задавать себе вопрос: «А для чего я сейчас так тоскую? Чем это состояние мне выгодно?» Недаром и Жан-Поль Сартр, и многие другие авторы указывают на так называемые «вторичные выгоды» от меланхолии, плохого настроения или... мазохизма.

> *«Мазохизм. В основе мазохизма лежит страх болезненного события. Человек испытывает страх, поскольку не знает, когда наступит это испытание и насколько болезненным оно будет. Мазохист понял, что одним из средств борьбы со страхом является провокация пугающего события. Таким образом, он знает хотя бы, когда и как это произойдет. Вызывая сам это событие, мазохист думает, что руководит своей судьбой.*
> *Чем больше боли причиняет себе мазохист, тем меньше он боится жизни. Ведь он знает, что другие не смогут причинить ему столько боли, сколько он причиняет сам себе. Ему больше нечего бояться, потому что он сам свой худший враг.*
> *Этот контроль над собой позволяет ему затем легче контролировать других.*
> *Поэтому неудивительно, что большое число руководителей и вообще людей, облеченных властью, в личной жизни проявляют более или менее выраженные мазохистские наклонности.*
> *Однако за все надо платить. В силу того что мазохист связывает понятие страдания с понятием управления своей судьбой, он становится антигедонистом. Он не хочет больше никаких удовольствий, он лишь ищет новые, все более жесткие и болезненные испытания. Это может превратиться в настоящий наркотик»*.*

---

* *Вербер Б.* Империя ангелов. М. : Гелеос Рипол Классик, 2009. С. 274–275.

«Зажигаем искру»

Считают, что успех приходит к тем, кто рано встает.
Нет, успех приходит к тем, кто встает в хорошем настроении.

Марсель Ашар

Внутренняя мотивация, управление эмоциями
и «заряжение» себя чрезвычайно важно
для достижения целей.

*Сергей Федоринов, СЕО «Юлмарт»
(из выступления на II конференции по эмоциональному интеллекту)*

«Тумблер»

Вам предстоит выступать на совещании перед сотрудниками. В последнее время вы не очень довольны объемом продаж компании. Вам необходимо обсудить с сотрудниками, что можно предпринять. Вы подготовили планы, схемы и несколько возможных вариантов действий. Когда вы заходите в помещение, то видите унылые лица сотрудников. В воздухе прямо-таки висит напряжение и усталость. Поскольку вы уже умеете осознавать эмоции других, то сразу же ощутили эту атмосферу. В этот момент вы понимаете, что, прежде чем что-либо обсуждать, необходимо как-то изменить атмосферу (поскольку печаль, как мы помним, не мотивирует на какие бы то ни было действия). У вас есть несколько секунд, в течение которых вы обводите сотрудников взглядом... и что-то такое происходит внутри вас. Словно переключается какой-то внутренний тумблер. Появляется энергия и драйв, которыми вы готовы делиться. Вы начинаете говорить уверенно и энергично и видите, как в глазах у сотрудников появляется сначала удивление, а затем некие отблески того самого драйва, который вы испытываете в данный момент. Можно начинать обсуждать возможные варианты выхода из ситуации.

В главе про управление эмоциями мы еще вернемся к этому примеру, когда будем говорить о том, что для того, чтобы вызвать эмоцию в других, сначала надо вызвать ее в себе. Сейчас нас интересует другое. Что произошло в тот момент, когда вы осознали, что вам нужно драйвовое эмоциональное состояние? Что вы такого сделали?

У каждого из нас есть такой навык. Иногда перед важными переговорами, перед свиданием, перед публичным выступлением нам удается что-то такое с собой сделать. Кто-то называет это «тумблером» (слово «выключатель» нам не очень нравится, потому что нам как раз необходим «включатель»), кто-то называет это «лампочкой», «искоркой», каким-то светом внутри. Как бы мы это ни называли, важно то, что мы *умеем* настраиваться на нужную нам деятельность.

У некоторых даже существуют свои ритуалы самонастройки, в особенности у людей, которым необходимо работать с другими (особенно отличаются актеры, которые перед каждым выходом на сцену выполняют определенные действия). У многих тренеров тоже есть такие ритуалы. Можно считать это суеверием, а можно (вспомнив теорию нейролингвистического программирования) неким «якорем» для самонастройки*.

При этом, по данным исследования HeadHunter, 42% руководителей не понимают необходимости сознательно вызывать в себе какие-либо эмоции. Руководителям, как и всем представителям профессий, связанных с работой с людьми, важно уметь вызывать в себе нужное

---

* Якорь в нейролингвистическом программировании (НЛП) — средство зафиксировать некоторые чувства, которые будут возникать автоматически при использовании якоря. Якорем может быть что угодно: музыка (когда я слышу эту музыку, я сразу чувствую себя бодрее), определенные движения (когда я открываю дверь в офис, я настраиваюсь на рабочий лад), фразы (когда я говорю себе: «Я звезда», я сразу чувствую себя увереннее). Якоря часто возникают случайно, когда определенная музыка или запах сразу напоминают нам о каком-то человеке, а могут быть зафиксированы специальным образом для настройки на какое-либо состояние.

эмоциональное состояние. Можно обойтись без всяких ритуалов, важно только каким-то образом вспомнить, что перед входом в офис (а лучше прямо с утра) необходимо настроиться на работу с людьми.

> Одна наша знакомая рассказывала, что, когда она едет на переговоры с клиентом, к ней постоянно подходят люди: спрашивают дорогу, просят денег, мужчины знакомятся... даже бездомные собаки подбегают. В другие же дни ничего этого не происходит.

Люди чувствуют наш настрой и заражаются этим состоянием. Кроме того, настроившись, вы начинаете действовать более эффективно. Это состояние некоторые психологи называют состоянием «потока», а русское народное выражение определяет, как «все в руках горит». Иными словами, это такое состояние, когда то, что вы делаете, получается превосходно и чувствуете вы себя тоже отлично: воодушевленно и радостно. Можно часами ожидать, когда ко мне придет нужное состояние, чтобы что-нибудь делать, а можно намеренно использовать ресурс «тумблера», который у нас у всех уже есть.

Этот навык можно развить до навыка входить в ресурсное состояние — умение быстро входить в то состояние, в котором все получается наилучшим образом.

Ресурсных состояний может быть несколько, в зависимости от задач, например рабочий драйв — для работы, а сексуальность и чувство полной уверенности — для свиданий. Очень полезно ресурсное состояние покоя, когда вам необходимо расслабиться или переключиться с сильной эмоции на более спокойное состояние.

Упражнение

«Ресурсное состояние»

1. Упражнение лучше выполнять стоя. Вспомните какую-либо ситуацию, жизненный момент, когда вы находились в ресурсном

состоянии. Воссоздайте эту ситуацию, вспомните ее в мельчайших подробностях: ресурсное состояние снова появится. Погрузитесь в свои ощущения, представьте себя в этом состоянии.

2. Создайте портрет этого состояния с помощью следующих вопросов...

— Где точно в вашем теле «это» находится?

— Какой формы это ощущение?

— Каких размеров это ощущение?

— Какого цвета?

— Какие образы и/или слова приходят из прошлого?

— Имеет ли «это» температуру?

— Какое «это» на ощупь?

— Какая у этого ощущения граница?

— Двигается ли «это»?

— На какой материал это похоже: дерево, металл, воздух, вода, вата?

— Можно ли это сдвинуть с места?

3. Поставьте перед собой порог или нарисуйте черту и выйдите за нее, находясь в ресурсном состоянии.

Пример использования технологии

В июне 2009 года я работал тренером на Летней школе Благотворительного фонда им. В. Потанина. Задачей тренера является помощь в доработке студентами их проектов. Всего в школе участвует 60 команд, из которых побеждают 7–10. Окончательное решение о том, кто победит, принимает группа экспертов, возглавляемая исполнительным директором фонда. Происходит это в последний, 5-й день школы.

Накануне последнего дня — дня презентаций я размышлял над тем, что я еще могу сделать для своих ребят, за которых я, конечно, внутренне переживал. Нужно сказать, что у тренеров нет возможности голосовать, то есть они не могут напрямую влиять на принимаемое решение. Однако их приглашают на заседание экспертной комиссии,

дабы эксперты имели возможность задать уточняющие вопросы относительно проектов, если таковые возникнут. Этап подготовки был полностью завершен, презентация ребят была готова, а я продумал все возможные варианты ответов на вопросы экспертной комиссии. Вроде бы больше сделать ничего было нельзя.
И в этот момент я спросил себя: «А как я собираюсь себя чувствовать во время обсуждения проектов?» Я решил, что лучшим состоянием будет спокойная уверенность в том, что мои ребята — лучшие, и настроился испытывать именно нечто подобное во время обсуждения проектов.
Наступил 5-й день — день презентаций. После презентаций всех тренеров пригласили в зал, где группа экспертов обсуждала проекты и выбирала лучшие. Проект одной из моих команд под названием BuddyBuilding Club вошел в первую десятку, но он конкурировал с другим, очень похожим проектом. После обсуждения с экспертами Наталья Юрьевна Самойленко, исполнительный директор фонда, держа в руках проектную заявку BuddyBuilding Club, спросила: «Кто был тренером этой команды? Скажите что-нибудь о проекте».
Неожиданно вместо всех подготовленных аргументов я просто сказал: «Проект, конечно, не из простых. Но, вы знаете, я уверен, что ребята его осуществят». Я сел. Повисла секундная пауза, после чего Наталья Юрьевна произнесла: «Да? Ну что ж, тогда мы его и поддержим!»
Позднее я понял, что именно эмоциональная настройка помогла мне выбрать простой и лаконичный ответ, который в итоге и оказал решающее влияние на мнение жюри. Я чувствовал себя, как и планировал — спокойно и уверенно, — и в таком эмоциональном состоянии мне и в самом деле было нечего больше сказать. Если бы я не планировал свое эмоциональное состояние, я бы, вероятно, начал рассказывать про согласованность частей проекта, обоснованность методов, реалистичность бюджета и прочее в таком духе. И неизвестно, подействовали ли бы мои логичные аргументы на жюри так же хорошо, как моя спокойная уверенность в успехе команды.

Егор Кудаков,
руководитель СПбРБОО «Волонтерская служба»,
менеджер проектов и тренер СПб-центра РНО

«Поддерживаем огонь в очаге», или Создание чувства большей удовлетворенности жизнью и работой

Позитивный подход

Понимаете, этот эльф знал, как надо жить. Он давно понял, что в жизни должна быть радость. Только радость — она не случается просто так. Ее надо впустить в свою жизнь. Она повсюду вокруг, эта радость, но многие люди ее лишены — потому что боятся впустить ее в жизнь. И, понятное дело, чем дольше люди живут без радости, тем больше она их пугает, и они еще пуще стараются не подпустить ее близко, а потом вдруг оказывается, что радости в их жизни и не было вовсе.

Алан Камминг, «Волшебная сказка Томми»

Возможно, многие из вас поморщились, прочитав этот заголовок, подумав нечто вроде: «Что, опять будете объяснять нам, как важно улыбаться, и предложите смотреть на мир сквозь розовые очки?»

Позитивный подход — совсем не то же самое, что слепой оптимизм и «розовые очки». Его суть в названии: «позитивный» происходит от слова «позитум», то есть «то, что есть в наличии». Тут можно вспомнить знаменитый стакан.

Пессимист видит стакан наполовину пустым. Оптимист, вопреки известному утверждению, заметит, что есть возможность заполнить еще целых полстакана! А вот сторонник позитивного подхода отметит, что стакан наполовину полон. То, что мы называем позитивным подходом, в некоторых американских источниках называется «рациональным оптимизмом»: опора на то, что хорошего уже есть в наличии, а не на то, что прекрасного может случиться в будущем.

Слепой оптимизм — это американская улыбка и «I'm okay» на все случаи жизни. Мы привыкли высмеивать такой подход, в то же время забывая про бревно в собственном глазу, называемое «знаменитым русским негативом». Почему-то в нашей культуре более почетно пессимистично сообщать, что все плохо и в ближайшем будущем станет, несомненно, еще хуже. Причем изменить ничего нельзя. Мы кричим, что коррупцию в нашей стране не изменит никто, и регулярно даем взятки гаишникам. Мы говорим, что в нашей политике все предопределено, и поэтому не ходим не выборы. Кто слышал хоть один позитивный прогноз по поводу развития мирового финансового кризиса в 2008 году? Даже когда в мае 2009 года начались признаки оздоровления экономики, все ведущие эксперты и политики в один голос со свежими силами закричали: «Не радуйтесь! Будет хуже, значительно хуже. Будет вторая волна! Куда хуже первой!»

У нас в почете мучиться чувством вины («Повинную голову меч не сечет»), вдумчиво изучать свои ошибки, стремиться к совершенству и делать пессимистические прогнозы развития событий. Это считается *умным*. Быть позитивным, обращать внимание на собственные сильные стороны и делать оптимистические прогнозы считается простым и легкомысленным путем. Усталость, замученность и синяки под глазами — в почете. Человек занимается не ерундой и праздным времяпрепровождением, а работает!

Забавно рассуждает об этом режиссер Алеся Казанцева в своей заметке про людей и котов*

Вот мама купила корм коту Мите. Один корм «Для длинношерстных котов, живущих в закрытых помещениях», другой — «Для котов, особенно привередливых к вкусу продукта». А надо, с моей точки зрения, покупать один: «Для наглой толстой морды».
У людей не так. У людей, если покупаешь даже какой-нибудь шампунь, то там написано «Для ломких и секущихся». Или «Склонных к жир-

---

* Из блога Алеси Казанцевой http://eprst2000.livejournal.com.

ности». Никогда не пишут: «Для здоровых и красивых волос, склонных к росту и объему».
Разве есть хоть один корм «Для уставшего и умирающего котика»? Нет такого корма. Потому что не бывает таких котиков.

Мы не предлагаем немедленно надевать «розовые очки» и думать только о хорошем. Люди, которые *всегда* позитивны, могут терять ценную информацию и плохо анализировать возможные ошибки («А брось ты, да все получится!»)*. Такой сверхпозитивный подход тоже иррационален.

Однако позитивный ход мысли нам зачастую менее привычен. А между тем с ним связаны и «определенные особенности лидерского поведения: в частности, стремление находить благоприятные возможности и преодолевать препятствия на пути к достижению цели, а также искренняя вера в людей и склонность всегда надеяться на лучшее. Люди, которые оптимистично смотрят на вещи, способны более продуктивно работать, чем пессимисты. У них выше продолжительность жизни. К тому же оптимизм способствует общему ощущению благополучия, а это, в свою очередь, помогает лидерам восстанавливать свой потенциал, выдерживать испытания и преодолевать разочарования, неизбежно присутствующие в их работе»**.

Некоторые исследователи утверждают, что оптимизм или пессимизм являются врожденной чертой. Однако нам более близок подход Мартина Селигмана, основоположника позитивной психологии, который использует термин «выученный оптимизм», имея в виду, что, если по своей природе вы больше склонны к негативной оцен-

---

* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. P. 80.

** *Бояцис Р., Макки Э.* Резонансное лидерство. М. : Альпина Паблишер, 2007. С. 178.

ке событий, себя можно переучить. Именно такой способ мышления мы и предлагаем вам осваивать. Позитивный подход может включать в себя и использование схемы ABC, когда вместо негативных мыслей вы предпочитаете использовать позитивные, рефрейминг, а также конструктивную обратную связь самому себе, опору на собственные ресурсы и сильные стороны, умение хвастаться и умение «включить “хорошо”».

Конструктивная обратная связь самому себе

Что мы говорим себе, если у нас что-то не получается или получается не самым лучшим образом? «Ну я и дура!», «Черт, опять я все сделал не так» или «Ну вот, я все испортил». Для чего нам такой способ давать обратную связь самому себе? Этот как раз *совершенно эмоциональная* реакция в том смысле, что полезная информация в этих высказываниях отсутствует напрочь. В некоторых случаях мы делаем шаг дальше и анализируем свои ошибки: «Не надо было делать этого да того, тогда бы все было лучше». Более ценная информация? Честно говоря, ненамного. Что в первом, что во втором случае в результате анализа мы не получаем информацию, которая нам действительно нужна, если ситуация является хоть сколько-нибудь типичной. Если ситуация уникальная в своем роде и вы уверены, что больше никогда в жизни вы в такой ситуации не окажетесь, можно посыпа́ть голову пеплом и ничего не анализировать. Если ситуация может хоть с какой-то долей вероятности повториться, *информация, которая вам действительно нужна, — это что именно вам нужно сделать в следующий раз, чтобы добиться нужного результата.*

Такая информация состоит из двух частей.

1. Какие действия я повторю в следующий раз?

Обратите внимание на слово «повторю». То есть какие мои действия в этот раз были эффективными и удачными (с точки зрения достижения нужного результата)?

Скептический участник тренинга: *А если таких действий не было?*

Со всей ответственностью можем заявить: такого не бывает. Даже в самых ужасных, самых провальных, катастрофических неудачах нами всегда что-то было сделано эффективно и удачно.

Это и есть основа позитивного подхода: всегда есть что-то, что было верным. На это мы и будем опираться в следующий раз.

2. Что я сделаю еще? Что я сделаю по-другому?

Обратите внимание: *«что сделаю»*, а не *«чего больше делать не буду»*. Вы сейчас, может быть, ужаснетесь, но *анализ ошибок нам не понадобится. Вообще.* Всю жизнь нас учили искать ошибки. Однако если я понял: «О, моя ошибка в том, что я наступил на грабли!»... все, что я смогу сделать при встрече с граблями в следующий раз, это определить: «О, опять грабли!» От того, что я понимаю, что в следующий раз мне не стоит говорить так много «э» и «ну» в деловой презентации, я не получаю информацию, какие действия мне нужно делать *вместо этого*. И как назло, в следующий раз я опять буду говорить «э» и «ну», потому что, как известно, частица «не» нашим подсознанием не воспринимается.

Вот представьте себе прямо сейчас непролитое молоко. Представили?

Непролитое молоко можно представить себе в стакане или кувшине или в другой емкости, никак иначе. Точно так же вместо неправильных действий нам нужно найти картину правильных действий: того, что мы будем делать вместо этого. Помните перевод проблемы в цель? Здесь работает тот же самый принцип: нас мало интересует, что было в наших действиях неправильно в прошлом; нас интересует, что сделать лучше в следующий раз.

То есть, анализируя все те действия, которые мы совершили, мы сортируем их в две группы: «Эффективно, в следующий раз буду делать так же» и «В следующий раз буду делать по-другому» (вместо стандартного анализа «правильно/неправильно»).

Задание

«Конструктивная обратная связь»

Представим себе ситуацию: я приехала на переговоры с клиентом, опоздав на 15 минут из-за пробок. Я захожу в его кабинет и вижу директора в пиджаке и с затянутым галстуком, в то время как я приехала в джинсах и легкой блузочке, потому что мне казалось, что у них очень свободная корпоративная культура. Я вежливо поздоровалась и, несмотря на ужас от того, насколько отличается наша форма одежды, искренне улыбнулась. Тут оказалось, что я забыла визитки и блокнот, чтобы фиксировать результаты переговоров...

Я задала подготовленный мною вопрос, но клиент на него не ответил и сказал: «А расскажите лучше вы о себе». Я довольно бодро начала рассказывать ему о нашей компании, и тут он спросил: «А что вы знаете о нас?» И когда он это спросил, я с ужасом вспомнила, что забыла посмотреть их сайт. Ответив несколько общих фраз, я повторила тот вопрос, который задала ему в самом начале. На этот раз он что-то ответил, потом почесал в затылке и сказал: «Мне кажется, вы вообще в этом не разбираетесь». Я возмущенно ответила: «Да откуда вы знаете, в чем я разбираюсь, а в чем нет?!» Тогда он сказал, что у нас слишком дорого, и мы начали говорить о скидках. Тут в кабинет ввалилась куча людей, и он мне сказал: «Извините, у меня начинается совещание». И начал разговаривать со своими людьми. Я вежливо попрощалась и ушла.

Теперь просмотрите текст еще раз и выпишите все те эффективные действия, которые я сделала. После этого напишите, что вы порекомендуете героине в следующий раз делать по-другому. Не ошибки, которые она допустила! А что ей делать по-другому на следующих переговорах с клиентом.

Задание

«Рабочая ситуация, которой я недоволен»

Вспомните недавнюю рабочую ситуацию, в которой вы не очень довольны своим поведением. Проанализируйте, какой цели вы хотели достичь, какие ваши действия были эффективными с точки зрения достижения этой цели и что вы могли бы сделать еще или по-другому в следующий раз.

Уже упоминавшийся нами исследователь оптимизма Мартин Селигман, автор термина «выученный оптимизм», или «рациональный оптимизм»*, выявил три кита пессимизма:

- обобщение («у меня вообще ничего никогда не получается»);
- неизменность («у меня никогда ничего не получалось и никогда не получится»);
- самообвинение («и только я во всем этом виноват»).

Конструктивная обратная связь самому себе помогает «обойти» эти три кита и дать четкую и объективную оценку ситуации.

Главный критерий качественной обратной связи — это ее безоценочность. Как мы помним из схемы ABC, именно оценка вызывает у нас эмоции. Вспоминайте сами фразы, какие мы используем в таких случаях: «Это было ужасно», «Хуже и представить себе невозможно». И даже если мы используем позитивную оценку («Я звезда!»), это по-прежнему дает нам только эмоцию, никакой полезной информации. Что значит «безоценочно»? Анализ производится по конкретным действиям, фактам, фразам.

«Я просто блестяще провел сделку» — «Я задавал хорошие открытые вопросы, благодаря которым получил всю необходимую информацию и предоставил коммерческое предложение в точном соответствии с вопросом клиента...»

---

* *Стейн С. Дж., Бук Г. И.* Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. Киев : Баланс Бизнес Букс, 2007.

«Я провалил переговоры о цене» — «Было бы лучше, если бы я четко и уверенно назвал нашу цену и более конкретно договаривался о том, что получит моя компания, если мы предоставим скидку».

То есть максимально подробно описываем те действия, которые мы делали или могли бы сделать, вместо общих рекомендаций вроде «Тебе надо было бы быть поувереннее». Это как? Поувереннее — это громче говорить, или говорить более напористо, или перебивать собеседника, или больше тыкать в него пальцем с умным видом? Что из этого?

Опора на свои сильные стороны

Представьте себе, что то, что мы сами себе говорим в минуту крайнего уныния, нам скажет кто-нибудь другой. Как минимум мы очень сильно обидимся. Почему же тогда мы позволяем самим себе так к себе относиться и так о себе высказываться?

Фрэнк Пьюселик в одном из своих видеокурсов приводит данные исследования, в котором людей просили наговаривать в небольшой микрофон все то, что они обычно говорят самим себе в своем внутреннем диалоге.

Как вам кажется, **каково соотношение позитивных и негативных высказываний**? На 500 оценок в свой адрес в среднем приходится 50 позитивных мыслей и 450 негативных.

Для сравнения:

— у наркоманов на 5 позитивных мыслей приходится 495 негативных;

— у успешных людей получается примерно 250 на 250.

Обратите внимание на статистику успешных людей. Они не являются слепыми оптимистами, оценивая себя исключительно положительно. Однако по сравнению со среднестатистическими цифрами они мыслят *более позитивно*.

Есть еще одно ограничение социума, которое мешает нам думать и высказываться о себе позитивно, — «Хвастаться нехорошо».

Социумом поощряется критическое отношение к себе и постоянное стремление к совершенствованию. И это хорошо, потому что помогает нам двигаться вперед. Однако трудно двигаться вперед, ничего не имея за спиной, не располагая никакими ресурсами.

«Победа. Большинство образовательных систем учат бороться с поражением. В школе детей предупреждают, что у них могут быть трудности с получением работы, даже если они будут иметь диплом. Дома их стараются подготовить к мысли, что большинство браков кончается разводом и что большинство компаньонов по жизни в конце концов тебя разочаруют.
Страховые компании поддерживают общий пессимизм. Их кредо: есть немало шансов, что вы попадете в аварию, случится пожар или наводнение. Так что будьте предусмотрительными, застрахуйтесь.
Средства массовой информации напоминают с утра до вечера, что повсюду в мире люди беззащитны. Послушайте предсказателей — все говорят об Апокалипсисе или войне.
Всемирное поражение, локальное поражение, личное поражение... Слышат лишь тех, кто говорит о безрадостном будущем. Какой пророк осмелится объявить, что в будущем все будет лучше и лучше? А на индивидуальном уровне кто осмелится учить детей в школе тому, что надо делать, получив "Оскара" за лучшую роль? Как реагировать, победив в мировом турне? Что делать, если ваше маленькое предприятие выросло до международной корпорации?
Результат: когда победа приходит, человек оказывается лишен ориентиров, и часто он настолько ошеломлен, что быстро сам организует собственное поражение, чтобы оказаться в знакомой "нормальной" обстановке».*

Задание

«Хвастаться»

Каждый день записывайте, что вы сегодня сделали хорошо и успешно. Что вам удалось? Что вас порадовало?

---

* *Вербер Б.* Империя ангелов. М. : Гелеос Рипол Классик. 2009. С. 214–215.

Мы не призываем постоянно находиться в позитивном настроении. Как мы помним, страх, гнев и печаль — тоже полезные эмоции и, допуская только позитивные эмоции в свою жизнь, мы теряем большое количество информации и можем пропустить что-то важное. При этом, когда мы позитивно настроены, нас значительно сложнее чем-либо расстроить или вывести из себя. Таким образом, позитивный подход создает для нас твердую опору под ногами и своего рода защиту от чрезмерного влияния на нас неприятных событий и эмоций.

Восстановление лидерского потенциала

Чрезвычайно напряженный характер работы руководителей приводит к особой форме стресса — управленческому стрессу. Вот только несколько факторов, которые этому способствуют:

- На руководителе лежит бремя ответственности за судьбу организации.
- Руководитель ставит, как правило, амбициозные цели и стремится во что бы то ни стало добиться результата.
- Руководители все время просчитывают риски и негативные варианты развития ситуации; таким образом, они много думают «о самом худшем», что может случиться.
- Поведение руководителя все время наблюдают и оценивают окружающие, поэтому ему приходится особенно внимательно контролировать свое поведение и свои эмоции.

Постоянный груз ответственности, необходимость в сжатые сроки принимать важные решения приводят к усталости руководителя. Усталости не столько физической, сколько психологической. Ричард Бояцис и Энни Макки в своей книге «Резонансное лидерство»* отме-

---

* *Бояцис Р., Макки Э.* Резонансное лидерство. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 146.

чают, что многие руководители сталкиваются с тем, что называется «синдромом самозванца», когда руководитель задумывается: «А так ли я хорош, как все обо мне думают?» Психологическая усталость приводит к тому, что и самооценка, и эмоциональное состояние руководителя становятся неустойчивыми.

Что означает «восстановление лидерского потенциала»? Авторы книги «Резонансное лидерство» говорят о трех китах: активность сознания, оптимизм и эмпатия*. Активность сознания, по сути, практически то же самое, что и осознанность, а оптимизм — то же, что и позитивный подход. Таким образом, вы уже знакомы со всеми тремя китами восстановления лидерского потенциала. Ричард Бояцис и Энни Макки приводят данные исследований, согласно которым подобное «душевное обновление» запускает позитивные процессы в мозгу и стимулирует секрецию гормонов, улучшающих наше настроение и возвращающих организм к здоровому состоянию. Таким образом, мы снова возвращаемся к взаимосвязи мозга и эмоциональных процессов. Как это ни удивительно, осознавая свои эмоции и управляя ими, мы меняем активность мозга: с более стрессовой на более успокаивающую.

Резюме

В управлении своими эмоциями существует несколько основополагающих принципов: это принятие ответственности за свое эмоциональное состояние на себя, принцип принятия своих эмоций и принцип целеполагания.

Мы все знаем большое количество способов управления эмоциями. Они не всегда работают, потому что мы не умеем осознавать свои эмоции. Кроме того, сложно разобраться в большом количестве разнообразных техник.

---

* В оригинальном тексте: Mindfulness, Hope and Compassion.

Главное, что требуется для управления своими эмоциями, — это осознание и принятие того факта, что за свое эмоциональное состояние несу ответственность только я сам. Я выбираю, каким образом чувствовать себя в тот или иной момент времени, и чувствую именно это.

Чтобы управлять своими эмоциями, важно переформулировать свои запреты на чувствование каких-либо определенных эмоций и найти способ признать, что я могу испытывать разные эмоциональные состояния, даже те, которые я привык считать «плохими». Только тогда возможно управление (а не подавление) эмоциями.

То, какой способ управления эмоциями и как будет действовать, зависит от того, какую мы ставим перед собой цель взаимодействия и какой результат мы хотим получить. В зависимости от этого выбираются и средства достижения цели.

Мы структурировали различные техники в «квадрант управления своими эмоциями». Под управлением эмоциями мы понимаем два процесса: снижение интенсивности «негативной» эмоции и вызывание или усиление «позитивной» эмоции. Кроме того, управление эмоциями может быть ситуативным (онлайн-методы) и стратегическим (офлайн-методы).

Среди краткосрочных методов управления эмоциями наиболее действенными являются телесные техники (дыхательные техники и физическая активность). Также можно записывать свои эмоции, проговаривать их и восстанавливать связь с логикой. Если же нам важно создать эмоциональное состояние, то тут подойдут «Тумблер», «Взгляд непосвященного» и «Ресурсное состояние».

К стратегическим методам управления эмоциями можно отнести схему рационального самоуправления (ABC) и связанное с этой схемой переформулирование иррациональных убеждений, рефрейминг, позитивный подход, развитие целеполагающего мышления и восстановление лидерского потенциала.

Глава пятая

Управление эмоциями других

Мой опыт работы с руководителями показывает, что очень многие из них не оставляют эмоциям права на существование в мире бизнеса. За это чаще всего расплачиваются подчиненные рационального лидера и акционеры возглавляемой им организации*.

Станислав Шекшня,
председатель совета директоров ОАО «СУЭК»,
профессор международной школы бизнеса INSEAD

Невозможно следовать за лидером, не восторгаясь им.

Августо Кури, «Продавец грез»

- ❒ **Принципы управления эмоциями других**
- ❒ **Алгоритм управления эмоциями других**
- ❒ **Принцип цивилизованного влияния**
- ❒ **Принцип принятия эмоций других людей**
- ❒ **Типичные ошибки при управлении эмоциями других**

---

* *Шекшня Ст.* Человеческий фактор: зачем руководителю эмоциональный разум? // Ведомости. 20 марта 2002 г.

- ❐ **Квадрант управления эмоциями других**
- ❐ **«Тушим пожар» — быстрые методы снижения чужого эмоционального напряжения**
- ❐ **Использование экспресс-методов управления эмоциями**
- ❐ **Техники управления чужими ситуативными эмоциями**
- ❐ **Управление чужими страхами**
- ❐ **Управление печалью и обидой**
- ❐ **«Создаем систему профилактики пожаров». Управление конфликтами**
- ❐ **Давать другим качественную (конструктивную) обратную связь**
- ❐ **«Быстрые и мертвые», или О качественном внедрении изменений**
- ❐ **«Зажигаем искру», или «Заражение» эмоциями**
- ❐ **Мотивирующая речь**
- ❐ **Дежурство по драйву и другие способы краткосрочной мотивации**
- ❐ **«Поддерживаем огонь в очаге», или Формирование командного духа**
- ❐ **Поддержание положительного баланса на «эмоциональном счету»**
- ❐ **Создание эмоционально разумной системы мотивации**
- ❐ **Внедрение эмоциональной компетентности в организации**
- ❐ **И в завершение...**

Человек с высоким уровнем владения навыком		Человек с низким уровнем владения навыком
Умеет осознанно влиять на интенсивность эмоций другого человека	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не в состоянии намеренно повлиять на эмоциональное состояние другого человека

Человек с высоким уровнем владения навыком		**Человек с низким уровнем владения навыком**
Умеет говорить комплименты и позитивные «добрые слова»	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Необходимость сказать комплимент или доброе слово вызывает большие затруднения
Когда другой человек испытывает сильный гнев, может снизить интенсивность эмоции собеседника, «успокоить»	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Когда пытается успокоить «заведенного» человека, тот раздражается еще больше
Когда несколько человек ссорятся, способен снизить их эмоциональное напряжение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может управлять чужим агрессивным взаимодействием
Может приободрить, «поднять дух» усталого или расстроенного человека	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не способен взбодрить окружающих, если те расстроены
Может своими словами или действиями вызвать позитивную эмоцию, энтузиазм в других людях	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может намеренно вызвать драйв и энтузиазм в других людях
Умеет сообщить неприятную информацию (а также дать обратную связь, отказать) таким образом, чтобы сохранить максимально ровное состояние другого человека	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Сообщая неприятную информацию, вызывает сильные эмоции у адресата
Может разговаривать с другими людьми об их эмоциональном состоянии	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет разговаривать об эмоциях

Принципы управления эмоциями других

Как и в случае с управлением своими эмоциями, в управлении эмоциями других тоже есть несколько основополагающих принципов, которые мы и рассмотрим, прежде чем переходить к конкретным методам и технологиям. Эти принципы во многом схожи с принципами управления своими эмоциями, но есть и различия.

Принцип целеполагания

Этот принцип аналогичен принципу целеполагания при управлении своими эмоциями: выбирая способ управления и свои действия в определенной ситуации, мы руководствуемся целью. Когда мы говорим об управлении другими, именно принцип целеполагания выходит на первый план, именно он становится самым главным. Руководителю очень важно сформулировать, чего именно он хочет добиться, управляя эмоциями сотрудников, и постоянно сверяться с этой целью, спрашивать себя: «То, что я хочу сделать, будет работать на ту цель, которая мне нужна? Смогу ли я добиться именно того результата, которого хочу?» Потому что управление эмоциями других — это очень сильный инструмент. Наши стереотипы об эмоциях могут завести нас совсем не в ту степь в попытках повлиять на других, поэтому управление эмоциями других — это последний навык. Не наработав предыдущих три навыка, вам едва ли удастся быть эффективным в использовании этого навыка.

Основная сложность управления эмоциями других людей заключается в том, что мы очень редко оказываемся в ситуации, когда другой человек рядом с нами находится в сильном эмоциональном напряжении, а я совершенно спокоен. Чаще всего эмоции присутствуют у обоих (всех) участников взаимодействия. В связи с этим часто возникает вопрос: «А почему я первый (должен успокаиваться,

применять техники, давать выговориться, помогать успокоиться другому)?.. А он?»

Вот тут-то нам и понадобится цель. Безусловно, никто *не должен* первым начинать приходить в себя и помогать вернуться в себя другому. При этом, если я осознаю свою цель и она связана с тем, чтобы договариваться, понимать, взаимодействовать, находить решения в духе «выигрыш-выигрыш»... тогда я понимаю, зачем мне управлять своими эмоциями и эмоциями партнера по коммуникации. И тогда я готов прикладывать к этому усилия первым, даже если поначалу эти усилия не встретят позитивного отклика. Потому что я осознаю, какой результат мне важно получить.

В свою очередь, чтобы осознать свою цель, мне важно сначала включить логику (как говорят наши участники, «установить связь с неокортексом»), а для этого необходимо... осознать свои эмоции. Вот мы и возвращаемся к тому, с чего начинали, — в первую очередь, к осознанию своих эмоций. Все остальные навыки надстраиваются уже сверху.

Какой может быть цель управления эмоциями других? Если мы говорим о бизнес-контексте, то, наверное, нам важно, чтобы наши сотрудники находились в таком эмоциональном состоянии, которое поможет им отлично выполнять свою работу и даже мотивирует их на то, чтобы приложить сверхусилия для достижения целей компании, верно? Именно такое состояние сотрудников имеют в виду HR, когда говорят о вовлеченности и мотивации сотрудников. Важно помнить о том, что достичь такого состояния непросто. Недостаточно просто порадовать сотрудников или запугать их как следует, чтобы они быстро и весело начали выполнять свою работу (хотя нам, как руководителям, очень этого хочется). В то же время, управляя эмоциональным состоянием подчиненных, важно не забывать о целях, планах и задачах компании, иначе мы рискуем попасть в ситуацию, в которой сотрудники с горящими глазами дела-

ют что-то совсем не то, что сейчас нужно компании (таких случаев тоже немало). Вот как об этом говорил Сергей Федоринов, CEO «Юлмарт», в своем выступлении про эмоциональный интеллект лидера: «Если цель амбициозна, если поставленный результат действительно требует неординарных усилий команды, то без эмоциональной энергетики здесь никак. Потому что команда — это единственный высокоэффективный механизм для достижения какой-то цели, а эмоции — это энергия этой команды, это бензин для этой команды. Главное, чтобы не только этот бензин был, иначе он спаляется за час. “Пф!” — получается фейерверк эмоций, потом это все оседает, и все. Важно, чтобы за этими эмоциями шел план, проработанные мероприятия, чтобы эмоции перекладывались в каждодневную работу»*.

Стоит ли прикладывать много сил и энергии, чтобы управлять эмоциональным состоянием сотрудников? Давайте посмотрим. К сожалению, исследований о связи эмоционального интеллекта с доходами организаций в России пока не проводилось. Аналогичные западные исследования, кстати, демонстрируют такую связь.

Например, на сайте www.eiconsortium.org есть целая подборка данных различных исследований. Вот результаты одного из них: члены совета директоров транснациональной консалтинговой компании оценивались по 20 компетенциям, из которых 17 являлись компетенциями **эмоционального интеллекта**. Те из директоров, кто получил результат выше среднего по девяти и более компетенциям, принесли компании за год на 1,2 млн долл. больше дохода, чем остальные (на 139%).

---

* Из выступления на II конференции по эмоциональному интеллекту «Эмоциональное лидерство» в 2012 году «EQ топ-менеджера и его влияние на командное взаимодействие».

Неплохо, правда? При этом может оказаться трудно вычленить влияние одного отдельного навыка, как управление эмоциями других. Тогда давайте посмотрим на косвенные данные, связанные с вовлеченностью сотрудников. Мы уже не раз употребляли термин «вовлеченность», подразумевая, что между эмоциональным состоянием и вовлеченностью сотрудников есть прямая связь. Подсчеты аналитиков показывают, что в России 60% сотрудников с энтузиазмом относятся к работе и прилагают дополнительные усилия для достижения результатов. Вроде как хорошая цифра, правда? Но в зарубежных компаниях этот показатель превышает 80%.

> В Aon Hewitt подсчитали, что один невовлеченный работник стоит компании 10 тыс. долл. прибыли в год. Если связать это с данными Росстата, согласно которым в России трудятся почти 72 миллиона человек, то потери российских компаний из-за 40% немотивированных работников составляют 228 млрд долл. в год*. Выводы делайте сами...

Если же нам важно управлять эмоциональным состоянием других людей в личных отношениях, какая тогда может быть цель? Сформулировать ее в этом случае может оказаться сложнее. Зачем я сейчас хочу, чтобы мой партнер перестал раздражаться и стал спокойным? Чаще всего, чтобы мне стало лучше. А если партнеру сейчас по каким-то причинам важно побыть в таком злобном состоянии? И не уговаривайте себя, что будете его успокаивать «для его же пользы». Помните: люди будут реагировать не на ваши намерения, а на ваши действия.

С точки зрения системного мышления, формулируя цели управления эмоциями других, стоит искать такие цели, при которых вы-

---

* http://www.hr-journal.ru/articles/research/research_836.html.

игрывает вся система в долгосрочной перспективе. То есть стоит задавать себе вопрос: «Выиграет ли вся наша организация, если я сейчас так сделаю? Выиграет ли наша семья? Пойдет ли это на пользу нашему браку?»

Скептический участник тренинга: *Неужели все должно быть вот так педантично и нудно: продумайте цели, думайте о выигрыше системы... Кто так делает?*

Действительно, так мало кто делает, именно поэтому есть столько историй про то, что «хотели как лучше, а получилось как всегда». Если в предыдущих трех навыках мы в основном занимались собой, то в этой главе мы будем говорить о том, как можно управлять состоянием других. А это большая ответственность. Эмоциональные воздействия могут иметь очень серьезный и длительный эффект, могут серьезно повлиять на отношения и/или на работу целой компании. Именно поэтому не надо никуда не торопиться, а стоит задуматься, какие результаты я хочу получить, влияя на свое окружение.

Упражнение

«Для чего я хочу управлять эмоциями других?»

Задумайтесь и вспомните ситуации, в которых вы хотели бы повлиять на эмоциональное состояние другого человека (других людей). Возможно, сейчас, в начале главы, вам будет еще непросто сделать упражнение полностью — тогда вернитесь к нему снова, когда дочитаете главу до конца.

1. Сформулируйте результат влияния, которого вы бы хотели достичь.

____

____

____

2. Теперь запишите, какие действия вы хотите предпринять.

____
____
____

Перечитайте результат, который вы сформулировали в начале. Помогут ли планируемые вами действия достичь этого результата? Уверены ли вы в этом? Какие есть еще действия, которые могут помочь достичь того же результата (возможно, вы упускаете еще какие-то возможные варианты действий)?

Ответьте себе на вопросы:

— Какие возможные последствия этих действий могут быть для вас?

— Для другого человека (людей)?

— Для вашей системы (отдела, организации, семейной пары) в целом?

— Учли ли вы возможные долгосрочные последствия?

Алгоритм управления эмоциями других

1. Осознать и понять свою эмоцию.

2. Осознать и понять эмоцию партнера.

3. Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера.

4. Продумать, какое эмоциональное состояние нас обоих поможет взаимодействовать более эффективно.

5. Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

6. Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

Принцип цивилизованного влияния*
(управление эмоциями и манипуляции)

Влияя на эмоции, мы можем очень сильно влиять на другого человека. Более того, практически все виды влияния (как честного, так и не очень) построены на управлении эмоциями. Угрозы, или «психологическое давление» («Или вы идете на мои условия, или я буду работать с другой компанией») — это попытка вызвать страх у другого; вопрос: «Мужик ты или нет?» — направлен на то, чтобы вызвать раздражение; заманчивые предложения («Давай еще по одной?» или «Зайдешь на чашечку кофе?») — вызов радости и легкого волнения. Поскольку эмоции являются мотиваторами нашего поведения, чтобы вызвать определенное поведение, необходимо изменить эмоциональное состояние другого.

Делать это возможно совершенно разными способами. Можно шантажировать, заявлять ультиматумы, грозить штрафами и наказаниями, показывать автомат Калашникова, напоминать про свои связи во властных структурах и т. д. Подобные виды влияния причисляют к так называемым варварским, то есть нарушающим современные этические нормы и ценности общества. К варварским методам относятся те, которые в обществе считаются «нечестными» или «некрасивыми».

В этой книге мы рассматриваем те методы управления эмоциями других, которые относятся к «честным», или цивилизованным видам влияния. То есть учитывают не только мои цели, но и цели моего партнера по общению.

И здесь мы сразу же сталкиваемся с вопросом, который очень часто слышим на тренингах: управление эмоциями других — это манипуляция или нет? Можно ли «проманипулировать» другим через его эмоциональное состояние, чтобы добиться своих целей? И как это сделать?

---

* Термины «цивилизованное» и «варварское» влияние заимствованы у Е. В. Сидоренко.

Действительно, очень часто управление эмоциями других людей ассоциируется с манипуляциями. На различных тренингах можно часто услышать запрос: «Научите нас манипулировать». Действительно, манипуляция — это один из наиболее сильных способов управления эмоциями других. При этом, как ни странно, далеко не самый эффективный. Почему? Давайте вспомним: эффективность — это отношение результата к затратам, причем и результат, и затраты в данном случае могут иметь отношение к действиям и к эмоциям.

Что такое манипуляция? Это вид скрытого психологического влияния, когда цель манипулятора неизвестна.

Таким образом, во-первых, манипуляция не гарантирует нужного результата. Несмотря на существующее представление о манипуляции как о великом способе добиться от кого угодно чего угодно, ничем при этом не заплатив, очень редкие люди умеют осознанно манипулировать так, чтобы добиться от человека нужного действия. Поскольку цель манипулятора скрыта и напрямую он ее не называет, тот человек, которым манипулируют, под воздействием манипуляции может сделать нечто совершенно не то, что от него ожидалось. Ведь картины мира у всех разные. Манипулятор строит манипуляцию, исходя из своей картины мира: «Я сделаю А — а он тогда сделает Б». А тот, кем манипулируют, действует, исходя из своей картины мира. И делает не Б и не В, а вовсе даже Z. Потому что в его картине мира это самое логичное, что можно сделать в данной ситуации. Нужно очень хорошо знать другого и ход его мыслей, чтобы планировать манипуляцию, и даже в этом случае результат не гарантирован.

Второй аспект — эмоциональный. Манипуляция осуществляется через изменение эмоционального состояния. Задача манипулятора — вызвать в вас неосознаваемую эмоцию, таким образом понизить ваш уровень логики и добиться от вас нужного действия, пока вы не очень хорошо соображаете. Однако даже если это ему удастся, через какое-

то время эмоциональное состояние стабилизируется, вы снова станете логически мыслить и в этот самый момент начнете задаваться вопросом «А что это было?». Вроде ничего особенного не произошло, пообщался со взрослым умным человеком... а ощущение, что «что-то не так». Как в анекдоте, «ложечки нашлись — осадочек остался». Точно так же любая манипуляция оставляет после себя «осадочек». Люди, хорошо знакомые с понятием «манипуляция», могут сразу определить, что имело место быть подобное психологическое воздействие. Им в некотором смысле окажется проще, поскольку они хотя бы будут четко понимать для себя, что произошло. Люди, не знакомые с этим понятием, будут продолжать ходить с невнятным, но очень неприятным ощущением, что «произошло что-то не то, а что — непонятно». С каким человеком у них свяжется это неприятное ощущение? С тем, кто манипулировал и оставил после себя такой «след». Если это произошло однократно, скорее всего, цена ограничится тем, что манипулятор получит от своего объекта «сдачи» (чаще всего неосознанно). Помните, неосознанные эмоции всегда прорвутся на свой источник? Так же и в случае с манипуляциями. Манипулятор так или иначе заплатит за «осадочек»: например, услышит какую-то неожиданную гадость в свой адрес или станет объектом обидной шутки. Если же он манипулирует регулярно, то вскоре другие люди начнут постепенно избегать данного человека. У манипулятора очень мало людей, которые готовы поддерживать с ним близкие отношения: никому не хочется постоянно быть объектом манипуляций и ходить с неприятным ощущением, что «что-то с этим человеком не так».

Таким образом, манипуляция в большинстве случаев является неэффективным видом поведения, поскольку: а) не гарантирует результата; б) оставляет после себя неприятный «осадок» у объекта манипуляций и ведет к ухудшению отношений.

С этой точки зрения манипулировать другими людьми для достижения своих целей едва ли имеет смысл.

Однако в некоторых ситуациях манипуляции вполне могут использоваться. Во-первых, это те манипуляции, которые в некоторых источниках принято называть «позитивными» — то есть это вид психологического воздействия, когда цель манипулятора по-прежнему скрыта, но действует он не в своих интересах, а в интересах того, кем в данный момент манипулирует. Например, такие манипуляции могут использовать врачи, психотерапевты или друзья. Иногда, когда прямая и открытая коммуникация не помогает достичь необходимых целей в интересах другого человека, такое воздействие может использоваться. При этом — внимание! — уверены ли вы, что *на самом деле* действуете в интересах другого человека? Что то, что он сделает в результате вашего воздействия, действительно пойдет ему на пользу? Помните, «благими намерениями выложена дорога в ад...».

Пример позитивной манипуляции

В фильме «Вкус жизни»* ребенок, потерявший родителей, в течение долгого времени категорически отказывается есть, несмотря на все уговоры окружающих. В фильме есть эпизод, когда девочка сидит на кухне ресторана. Молодой повар, знающий о том, что она не ест, сначала некоторое время крутится вокруг нее, готовя себе спагетти и рассказывая все нюансы рецепта, а потом аппетитно ест их, сидя с ней рядом. В какой-то момент его просят выйти в зал к клиентам, и он как бы машинально сует тарелку со спагетти девочке в руки. Некоторое время поколебавшись, она начинает есть...

---

* «Вкус жизни» (англ. No Reservations) — романтическая комедия 2007 года. Режиссер фильма Скотт Хикс снял его по сценарию Кэрол Фучс, основанном на работе Сандры Нетлбек. Это ремейк немецкого фильма «Неотразимая Марта». В главных ролях американской версии Кэтрин Зета-Джонс и Аарон Экхарт, которые сыграли в этом фильме пару поваров. *Прим. ред.*

Пример спорной позитивной манипуляции

Вспомните фильм «Девчата»*, когда поссорившиеся Тося (Надежда Румянцева) и Илья (Николай Рыбников) долго не разговаривают друг с другом и уже практически пошли «на принцип». Друзья подстраивают ситуацию, когда во время строительства дома Тосе приходится тащить ящик с гвоздями на верхний этаж, где работает Илья, потому что их там «якобы» не хватает. В результате герои мирятся.

Почему эта манипуляция спорная? На самом деле примирение произошло не просто потому, что герои столкнулись в одном месте благодаря усилиям друзей. Если вы помните, то сначала Тося была очень сердита, когда, притащив наверх ящик, обнаружила там Илью... и еще целый ящик гвоздей. Она уже собиралась уйти, когда зацепилась за что-то одеждой и подумала, что это он держит ее. Несколько раз дернувшись и громко крикнув: «Пусти!» — она услышала его смех, поняла свою ошибку и тоже стала смеяться. В результате этого совместного веселья и произошло примирение. Что было бы, если бы Тося ни за что не зацепилась? Она могла бы просто уйти или, как знать, из-за этого ящика они только окончательно бы рассорились.

Манипуляция или игра?

> Мне ухаживать некогда. Вы привлекательны.
> Я — чертовски привлекателен. Чего зря время терять...
>
> *Из к/ф «Обыкновенное чудо»*

Помимо позитивных манипуляций существуют и такие манипуляции, когда обе стороны заинтересованы в продолжении «игры»

---

* «Девчата» — комедийный художественный фильм 1961 года, снятый в СССР режиссером Юрием Чулюкиным по одноименной повести Б. Бедного. *Прим. ред.*

и охотно участвуют в этом процессе. Практически все наши отношения пронизаны подобного рода манипуляциями, которые чаще всего являются неосознанными. К примеру, следуя идее, что «мужчина должен завоевать женщину», женщина может кокетничать и уклоняться от прямого согласия на свидание.

Пример подобной «игровой» коммуникации описан в фильме «О чем говорят мужчины»*. Один из персонажей жалуется другому: «А вот этот вопрос “зачем”. Когда я ей говорю: “Поехали ко мне”, а она: “Зачем?” Что я должен сказать? Ведь у меня дома не боулинг! Не кинотеатр! Что я ей должен сказать? “Поехали ко мне, один или два раза займемся любовью, мне точно будет хорошо, тебе — может быть... а дальше ты, конечно, можешь остаться, но лучше, чтобы ты уехала”. Ведь если я так скажу, она же точно не поедет. Хотя прекрасно понимает, что мы именно для этого и едем. И я ей говорю: “Поехали ко мне, у меня дома прекрасная коллекция лютневой музыки XVI века”. И вот этот ответ ее полностью устраивает!»

На что получает совершенно справедливый вопрос другого персонажа: «Нет, ну а что, ты хотел бы, чтобы переспать с женщиной было так же просто, как... ну не знаю... стрельнуть сигарету?..» — «Нет. Не хотел бы...»

Не во всех случаях открытое и спокойное поведение, включающее в себя честное заявление о своих целях, может быть максимально эффективным. Или во всяком случае быть приятным для обеих сторон коммуникации.

---

* «О чем говорят мужчины» — российская кинокомедия 2010 года, снятая в жанре роуд-муви комическим театром «Квартет И» по мотивам спектакля «Разговоры мужчин среднего возраста о женщинах, кино и алюминиевых вилках». *Прим. ред.*

Руководство людьми тоже включает в себя огромное количество манипуляций. Во многом это связано с тем, что руководитель для своих подчиненных ассоциируется с папой или мамой, и включается масса детско-родительских аспектов взаимодействия, манипуляции в том числе. В основном эти процессы происходят на неосознанном уровне, и, пока они не препятствуют эффективности работы, можно продолжать взаимодействовать на том же уровне. Поэтому руководителю важно уметь противодействовать манипуляциям со стороны подчиненных. А вот учиться манипулировать не стоит. Мы все и так прекрасно умеем это делать, просто чаще всего это происходит неосознанно.

Поскольку, управляя эмоциями других, мы не всегда заявляем свою цель («Сейчас я буду тебя успокаивать»), в некотором смысле, конечно, можно сказать, что это манипуляция. Однако во многих ситуациях управления эмоциями других свою цель можно прямо раскрыть («Я здесь, чтобы снизить ваше беспокойство по поводу предстоящих перемен» или «Я хочу помочь тебе чувствовать себя лучше»); кроме того, ориентируясь на принцип цивилизованного влияния, мы действуем не только в своих интересах, но и в интересах другого. Об этом нам говорит и следующий принцип.

Принцип принятия эмоций других людей

> Само признание права другого человека на эмоции дает возможность абстрагироваться от них и работать с тем, что стоит за эмоциями. Понимание того, что эмоция — это реакция на ТВОЕ действие или бездействие, дает возможность управления любой ситуацией, сохраняя конструктивный диалог.
>
> *Дмитрий Тимергалиев,*
> *главный эксперт направления «Лидерство и культура»*
> *ЗАО «СИБУР-Химпром»*

Точно так же, как и в отношении своих эмоций, для того чтобы эффективно управлять эмоциями других людей, нам важно принимать эмо-

ции другого человека. Согласитесь, будет достаточно трудно сохранять спокойствие и помогать успокоиться другому, когда он на вас орет, если вы твердо уверены, что «на меня нельзя орать никогда».

Для того чтобы вам было проще принять эмоциональное состояние другого человека, имеет смысл помнить две простые идеи:

1. Если другой человек ведет себя «неадекватно» (орет, кричит, плачет), это означает, что ему сейчас очень плохо.

Как вы думаете, как себя чувствует человек, который ведет себя «очень эмоционально»? Например, орет? Это тот редкий случай, когда мы спрашиваем не о конкретной эмоции, а о выборе из категорий «хорошо» или «плохо».

Скептический участник тренинга: *Да отлично он себя чувствует!*

Действительно, часто нам кажется, что в мире есть люди, которые получают удовольствие, когда орут (это, кстати, очень мешает нам конструктивно взаимодействовать с агрессивными личностями). Давайте задумаемся. Вспоминайте себя, те ситуации, когда вы взрывались, кричали на окружающих людей, говорили кому-либо обидные слова. Хорошо ли вам было?

Скорее всего, нет. Так почему же другому человеку должно быть хорошо?

И даже если допустить, что человек получает удовольствие от крика и унижения других — хорошо ли ему вообще, что называется, «по жизни»? Едва ли. Счастливые, совершенно довольные собой люди не срываются на других.

Тем более если он не кричит, а плачет. Тогда уж очевидно, что он чувствует себя не очень хорошо.

Ключевая идея, которая очень часто помогает взаимодействовать с человеком, который находится в сильном эмоциональном состоянии, — это осознать и принять тот факт, что ему плохо. Он бедненький. Ему трудно. Даже если внешне он выглядит устрашающе.

А раз ему трудно и тяжело — стоит ему посочувствовать. Если удастся искренне посочувствовать агрессору, то страх проходит. Трудно бояться бедного и несчастного человека.

2. Намерение и действие — разные вещи. Если человек причиняет вам боль своим поведением, это не значит, что он действительно этого хочет.

Мы уже подробно обсудили эту идею в главе про осознание эмоций других. И все же сейчас будет нелишним ее напомнить. Гораздо труднее воспринимать чужое эмоциональное состояние, если мы подозреваем другого человека в том, что он «нарочно» выводит меня из себя.

Упражнение

«Принятие эмоций других»

Чтобы научиться принимать проявления эмоций других, поисследуйте, в проявлении каких эмоций вы отказываете другим людям. Для этого продолжите следующие предложения (имея в виду проявление эмоций другими людьми):

На людях никогда нельзя проявлять... ______________________

Нельзя позволять себе... ______________________________

Это возмутительно, когда... ____________________________

Неприлично... ____________________________________

Меня бесит, когда другие люди... ________________________

Посмотрите, что у вас получилось. Скорее всего, те эмоции, которые вы не позволяете проявлять другим, вы не очень позволяете и себе. Возможно, стоит поискать социально приемлемые способы проявления этих эмоций?

Например, если вас очень сильно раздражает, когда другой человек повышает голос, скорее всего, сами вы не позволяете себе воспользоваться этим способом влияния и много сил уделяете тому, что-

бы даже при сильном эмоциональном напряжении разговаривать спокойно. Неудивительно, что вас раздражают люди, которые позволяют себе так действовать. Задумайтесь, может быть, найдутся ситуации, когда можно осознанно несколько повысить голос, «гаркнуть на них». Когда мы позволяем себе какое-либо поведение, обычно оно нас не раздражает и в других людях.

Скептический участник тренинга: *То есть вы предлагаете мне теперь на всех орать и гоготать как идиоту над каждой шуткой?*

Наше предложение поискать возможности для *социально приемлемого* проявления эмоций в *некоторых* ситуациях совсем не означает, что вам теперь нужно отбросить всякий контроль и начать вести себя не очень адекватно. Стоит поискать ситуации, в которых вы сможете поэкспериментировать в проявлении эмоций в достаточно безопасной обстановке.

В отношении других людей стоит переформулировать свои иррациональные установки, добавив в эти утверждения разрешения на проявление эмоций, и переписать их, например: «Мне не нравится, когда другие люди повышают на меня голос, и при этом я понимаю, что иногда другие люди могут потерять над собой контроль». Такие переформулировки помогут вам чувствовать себя более спокойно, когда человек рядом с вами достаточно бурно проявляет свои эмоции, а значит, вам будет проще управлять его состоянием.

Типичные ошибки при управлении эмоциями других

1. Недооценка значимости эмоции, попытка убедить, что проблема не стоит таких эмоций.

Типичные фразы: «Да брось ты, чего расстраиваться, все это ерунда», «Через год ты об этом и не вспомнишь», «Да по срав-

нению с Машей у тебя вообще все в шоколаде, что ты ноешь?», «Перестань, он этого не стоит», «Мне бы твои проблемы» и т. д.

Какую реакцию вызывает такая оценка ситуации другим человеком? Раздражение и обиду, ощущение, что «меня не понимают» (очень часто такой ответ и звучит: «Да ты ничего не понимаешь!»). Способствует ли подобная аргументация снижению эмоционального напряжения партнера? Нет, нет и еще раз нет!

Когда человек испытывает сильные эмоции, никакая аргументация не работает (потому что логики у него в данный момент нет). Даже если, по вашему мнению, сложности вашего собеседника объективно не идут ни в какое сравнение с мучениями Маши, сейчас он не способен этого понять.

«Мне нет никакого дела ни до каких Маш. Потому что мне сейчас плохо! И никому в мире никогда не было так плохо, как мне сейчас! Поэтому любые попытки принизить значимость моей проблемы вызовут у меня сильнейшее сопротивление.
Может быть, позже, когда я приду в себя, я и соглашусь, что проблема-то была ерундовая... Но это будет позже, когда ко мне вернется способность здраво мыслить. Пока что ее у меня нет».

2. Попытка заставить человека немедленно перестать испытывать эмоцию (как вариант, сразу же давать советы и предлагать решение проблемы).

Типичные фразы: «Ну перестань киснуть!», «Давай пойдем развеемся?», «Сходила бы куда-нибудь, что ли!», «Чего тут бояться?», «Да брось ты нервничать, это тебе только помешает», «Что ты так кипятишься? Говори, пожалуйста, спокойно» и др.

Когда человек рядом с нами чувствует себя «плохо» (ему грустно или он сильно волнуется), какую эмоцию мы испытываем?

Мы можем расстраиваться и злиться, если близкого кто-то обидел, но самая первичная эмоция — страх.

> «Что с ним будет дальше? Надолго ли такое плохое настроение? Чем все это грозит мне? А может быть, я и сам виноват в его плохом настроении? Может быть, его отношение ко мне изменилось? Может быть, это ему во мне что-то не нравится?»

А если человек испытывает сильные эмоции? Например, очень громко кричит или плачет навзрыд. Что чувствует тот, кто оказался рядом с ним?

Снова страх, иногда даже доходящий до панического ужаса.

> «Что мне с этим делать? Какой ужас! Надолго это с ним? Я не знаю, что делать в таких ситуациях. Я не могу контролировать эту ситуацию! А если дальше будет хуже?..»

Не так важно, какова причина этого страха: большинство из нас боится проявления чужих эмоций. А от страха человек стремится побыстрее избавиться.

Как избавиться от этого страха? Убрать источник страха, то есть те самые чужие эмоции. Каким образом это сделать?

Первое, что неосознанно приходит в голову, — «пусть он перестанет это делать, тогда я перестану бояться». И мы начинаем в той или иной форме призывать человека к тому, чтобы он «успокоился» и стал «радостным» или «спокойным». Что почему-то не помогает. Почему? Даже если другой человек и понимает, что ему действительно стоит сделать что-нибудь со своим эмоциональным состоянием (что бывает довольно редко), он не осознает своих эмоций и не может придумать, как ему ими управлять, так как у него отсутствует логика. Сейчас он больше всего нуждается, чтобы его приняли вместе со все-

ми его эмоциями. Если мы пытаемся побыстрее его успокоить, человек понимает, что он своим состоянием «напрягает» нас, и стремится его подавить. Если такое происходит часто, в будущем человек вообще предпочтет скрыть от нас любые свои «негативные» эмоции. А мы потом удивляемся: «А почему ты мне ничего не рассказываешь?..»

Другая идея — немедленно решить его проблему, тогда он перестанет испытывать эмоцию, которая так мне мешает. У меня-то логика работает, сейчас я все ему решу! Только почему-то другой человек никак не хочет принимать мои рекомендации к сведению. Как минимум он не может осознать мои гениальные идеи все по той же причине — логика отсутствует. Он не может сейчас решать проблему. Самое важное для него сейчас — это его эмоциональное состояние.

3. Человеку, у которого что-то произошло, прежде всего важно выговориться и получить поддержку. После этого, возможно, он с вашей помощью осознает свои эмоции, использует какой-нибудь метод управления ими... ему станет лучше, и он найдет решение проблемы.

Но это все потом. Сначала ему важно получить ваше понимание.

Квадрант управления эмоциями других

Точно так же, как мы группировали методы управления своими эмоциями, в этом разделе систематизированы методы управления эмоциями других. Можно выделить методы, работающие на снижение эмоции, которая неадекватна ситуации (условно-негативна), и методы, позволяющие вызвать или усилить желательное эмоциональное состояние (условно-позитивное). Часть из них можно применять прямо во время ситуации (онлайн-методы), а часть относится к стратегическим методам работы с фоном настроения и психологическим климатом (офлайн-методы).

Если при управлении своими эмоциями людей чаще интересует снижение негативных эмоций, то когда речь заходит об управлении эмоциями других, на первый план выходит необходимость вызова и усиления нужного эмоционального состояния — ведь именно через это осуществляется лидерство (неважно, на работе или в дружеском кругу).

Если вы посмотрите на правый столбец, то увидите в нем скорее возможные управленческие воздействия для влияния на эмоциональный климат в коллективе. Однако если хотите улучшить эмоциональный фон не на работе, а дома, мы думаем, вам не составит большого труда переложить метод с рабочих ситуаций на домашние. Например, формировать команду можно и из собственной семьи, а не только из сотрудников.

	Онлайн-методы	**Офлайн-методы**
Снижение интенсивности «негативной» эмоции	**«Тушим пожар»** Помощь другому осознать свое эмоциональное состояние Использование экспресс-методов управления эмоциями Техники управления чужими ситуативными эмоциями	**«Создаем систему профилактики пожаров»** Формирование командного духа и управление конфликтами Конструктивная обратная связь Качественное внедрение изменений
Повышение интенсивности «позитивной» эмоции	**«Зажигаем искру»** Заражение эмоциями Ритуалы самонастройки Мотивирующая речь (Motivational Speech) «Дежурство по драйву»	**«Поддерживаем огонь в очаге»** Поддержание позитивного баланса на «эмоциональном счету» Создание системы эмоциональной мотивации Вера в сотрудников Похвала Внедрение эмоциональной компетентности в организации

«Тушим пожар» — быстрые методы снижения чужого эмоционального напряжения

Если мы сможем помочь другому осознать свое эмоциональное состояние, его уровень логики начнет возвращаться к норме, а уровень напряжения — снижаться. При этом важно не указывать другому на то, что он находится в сильном эмоциональном состоянии (это может быть воспринято как обвинение), а как бы напомнить ему, что эмоции есть. Для этого можно воспользоваться любыми вербальными методами понимания эмоций других из третьей главы. Вопросы типа «Как ты сейчас себя чувствуешь?» или эмпатические высказывания («Кажется, ты сейчас немного разозлен») могут быть использованы не только для осознания эмоций других, но и для управления ими.

Наше сочувствие и признание эмоций другого, выражающееся во фразах: «О-о-о, это, наверное, было очень обидно» или «Ты до сих пор злишься на него, верно?» — позволяют другому почувствовать себя лучше. Гораздо лучше, чем если мы даем «умные» советы. Такие высказывания создают у человека ощущение, что его понимают — а в ситуации сильных эмоций это, возможно, самое главное.

Особенно важно научиться признавать таким образом эмоции другого в деловой коммуникации. Если клиент или партнер жалуется нам на проблему, мы судорожно начинаем думать, как ее решить. Это, конечно же, тоже важно. Хотя вначале лучше сказать что-то вроде: «Это весьма неприятная ситуация», «Вы, наверное, очень обеспокоены тем, что произошло» или «Такое у кого угодно вызовет раздражение». Практически никогда и ни от кого расстроенный или напуганный клиент не услышит таких слов. А зря. Потому что подобные высказывания, помимо всего прочего, еще и дают возможность продемонстрировать клиенту, что он для нас — человек, а не кто-то безличный. Когда мы как клиенты требуем «человеческого отношения», мы хотим, чтобы наши эмоции признавали.

Использование экспресс-методов управления эмоциями

Если уровень доверия другого человека по отношению к вам достаточно высок и он находится в том состоянии, когда готов выслушивать ваши рекомендации, можно опробовать вместе с ним методы управления эмоциями из четвертой главы. Это может сработать только в том случае, если причиной его эмоционального состояния являетесь не вы! Понятно, что, если он злится на вас, а вы предложите ему подышать, едва ли он последует вашей рекомендации. Однако если он разозлен на кого-то другого, а вам примчался рассказывать, как это было, можно задействовать знакомые вам приемы. Лучше выполнять их вместе, например вместе сделать глубокий вдох и медленный выдох. Таким образом мы задействуем зеркальные нейроны другого, и велика вероятность, что он сделает то, что мы ему показываем. Если просто сказать: «Дыши», человек чаще всего машинально ответит: «Ага» — и продолжит свой рассказ.

Если нет возможности сказать ему об этом (например, вы вместе ведете презентацию и видите, что ваш партнер начал от волнения очень быстро говорить), то сосредоточьтесь на собственном дыхании и начните дышать медленнее… еще медленнее… Неосознанно ваш партнер (если вы находитесь достаточно близко от него) начнет делать то же самое. Проверено. Зеркальные нейроны работают.

Техники управления чужими ситуативными эмоциями

Управление гневом

Если гонится за вами слишком много человек,
Расспросите их подробно, чем они огорчены,
Постарайтесь всех утешить, дайте каждому совет,
Но снижать при этом скорость совершенно ни к чему.

Григорий Остер, «Вредные советы»

Агрессия — очень энергоемкая эмоция, недаром после ее выплеска люди часто чувствуют себя опустошенными. Не получая внешней

подпитки, агрессия очень быстро затухает, точно так же как и огонь не может гореть, если дрова кончились. Скажете, ничего подобного? Это потому, что люди, сами того не замечая, периодически подбрасывают дровишки в топку. Одна неаккуратная фраза, одно лишнее движение — и огонь радостно разгорается со свежими силами, получив новую пищу. Все наши действия в управлении чужой агрессией можно разделить на такие «полешки», разжигающие огонь эмоции, и «ковшички с водой», тушащие ее.

«Полешки» (что людям часто хочется сделать, сталкиваясь с чужой агрессией, и что на самом деле повышает ее уровень)	**«Ковшички» (что имеет смысл делать, если вы действительно хотите снизить уровень чужой агрессии)**
Перебить, остановить поток обвинений	Дать выговориться
Сказать: «Успокойся», «Что ты себе позволяешь?», «Перестань разговаривать со мной в таком тоне», «Ведите себя прилично» и т. п.	Использовать техники вербализации чувств
Повысить тон в ответ, использовать агрессивные или защищающиеся жесты	Держать на контроле невербальную коммуникацию: разговаривать, сохраняя спокойную интонацию и жесты
Отрицать свою вину, возражать, объяснить, что партнер по взаимодействию не прав; говорить «нет»	Найти, с чем можно согласиться, и сделать это; говорить «да»
Оправдаться или пообещать немедленно все исправить	Спокойно согласиться с тем, что неприятная ситуация произошла, не вдаваясь в объяснение причин
Снизить значимость проблемы: «Да брось ты, ничего страшного не случилось», «Чего ты так занервничал-то?» и т. д.	Признать значимость проблемы

Окончание табл.

«Полешки» (что людям часто хочется сделать, сталкиваясь с чужой агрессией, и что на самом деле повышает ее уровень)	«Ковшички» (что имеет смысл делать, если вы действительно хотите снизить уровень чужой агрессии)
Говорить подчеркнуто сухим официальным тоном	Проявить сочувствие
Использовать ответную агрессию: «А ты-то сам?!», сарказм	Еще раз проявить сочувствие

Обратите внимание, что такое «ковшички». Это приемы, которые работают в том случае, если вы *действительно* хотите снизить уровень чужой агрессии. Бывают ситуации, когда, сталкиваясь с чужой агрессией, люди хотят чего-то другого: уязвить партнера по взаимодействию, «отомстить за что-то»; проявить себя «сильным» (читай «агрессивным»); и наконец, просто поскандалить в свое удовольствие. Тогда, пожалуйста, вашему вниманию — список из левой колонки.

Одна наша знакомая переживала период неприятного увольнения из компании. В одном из последних разговоров с начальником отдела кадров она настойчиво напоминала ему, какими правами обладает по закону. Начальник отрезал: «Не умничай!» Через некоторое время на один из ее вопросов он ответил: «Не тупи!» Тогда с подчеркнуто вежливой интонацией и милой улыбкой она пропела ему в ответ: «Правильно ли я вас понимаю, вы предлагаете мне не умничать и не тупить одновременно?..» От чего начальник впал в полное бешенство.

Здесь, как и в большинстве других случаев управления эмоциями, вступает в силу принцип целеполагания. Чего я хочу в этой ситуации? Какую цену я за это заплачу? Совсем не всегда нужно снижать интенсивность чужого гнева: каждый из нас, вероятно, сталкивался с ситуациями,

когда на откровенную и неприкрытую агрессию существует только один верный способ реакции — проявить аналогичную агрессию в ответ.

В этом разделе мы имеем в виду те ситуации, когда вы заинтересованы в том, чтобы сохранить хорошие отношения с партнером по взаимодействию: это может быть близкий человек, клиент, партнер по бизнесу или руководитель. Тогда для вас важно перевести ваше взаимодействие на конструктивные рельсы. Этому и способствуют «ковшички», каждый из которых мы сейчас рассмотрим отдельно. «Полешки» мы подробно рассматривать не будем: полагаем, каждому из читателей понятно и знакомо, о чем идет речь.

«Хочешь поговорить об этом?», или Техника «ЗМК»

Главная, основная и самая великая техника управления чужими негативными эмоциями — это дать выговориться. Что значит «дать выговориться»? Это значит в тот момент, когда вы решили, что человек уже сказал вам все, что мог... он выговорился в лучшем случае на треть. Поэтому в ситуации, когда другой человек испытывает сильную эмоцию (не обязательно агрессию, это может быть и бурная радость), используйте технику ЗМК, что означает: «Заткнись — Молчи — Кивай».

Почему мы используем такую, достаточно резкую формулировку — «Заткнись»? Дело в том, что большинству людей и в обычной-то ситуации сложно молча выслушать все, что нам хотел сказать другой человек. Хотя бы просто выслушать — не то что услышать. А в ситуации, когда другой человек не просто высказывают свою мысль, а высказывает ее эмоционально (или *очень* эмоционально), спокойно его выслушать не удается практически никому. Люди обычно боятся бурного проявления эмоций со стороны других и всеми способами стремятся их успокоить или хотя бы частично сдержать проявление эмоций. И наиболее часто это проявляется в перебивании другого человека. В ситуации агрессии это усугубляется еще и тем, что человек, на которого направлено раздражение, испытывает достаточно

сильный страх. Это нормально и естественно для любого, особенно если агрессия оказалась внезапной и неожиданной (партнер не постепенно закипал, а, допустим, сразу влетел в помещение уже разъяренный). Этот страх вынуждает защищаться, то есть немедленно начать оправдываться или объяснять, почему обвинитель не прав. Естественно, мы начинаем перебивать другого. Нам кажется, что сейчас я уже быстренько объясню, почему я не виноват, и он перестанет на меня орать.

При этом представьте себе человека, который очень сильно возбужден и которого в придачу еще и перебивают.

Именно поэтому мы и используем слово «Заткнись», то есть приложи усилия — иногда большие усилия, — но дай ему сказать все, что он хочет.

Скептический участник тренинга: *Если я буду его слушать и молчать, так он тогда до утра орать будет!*

Да, нам часто кажется, что, если замолчать и дать человеку говорить и говорить, этот процесс будет продолжаться бесконечно. Особенно если он сильно зол. При этом происходит обратное: долго орать человек не может физически (если кто-то извне не подпитывает его энергией для агрессии своими действиями). Если дать ему свободно говорить и еще при этом участливо слушать, то уже через несколько минут он выдохнется и начнет разговаривать спокойным тоном. Проверьте. Надо лишь немного помолчать ☺.

Итак, самое главное в технике заложено в первом слове. Но важно и последнее — «Кивай» (есть еще вариант техники ЗМКУ, а именно: «Заткнись — Молчи — Кивай и “Угукай”»). От страха мы еще иногда замираем, как кролики перед удавом. Смотрим на агрессора немигающим взглядом и не шевелимся. Тогда он не понимает, мы вообще его слушаем или нет. Поэтому важно не просто молчать, а активно показывать, что мы еще и очень-очень внимательно слушаем.

Использовать техники вербализации чувств

Когда человек сталкивается с агрессией другого, он, по вполне понятным причинам, хочет, чтобы тот перестал проявлять враждебность и стал говорить тише и спокойнее. А поскольку для homo sapiens самое главное — это слова и логика, то, казалось бы, совершенно логично предложить другому человеку «успокоиться». Способствует ли это достижению цели?

Увы, нет. И даже более того — если кто-нибудь когда-нибудь рекомендовал вам «успокоиться», вы помните, какое бешенство вызывает эта рекомендация. «Да я спокоен!» — обычно рычит человек в ответ с усиленным бешенством.

Почему это выражение имеет такой эффект, как вы думаете?

Да ведь оно содержит скрытое, но вполне очевидное обвинение: «Ты сейчас в эмоциях, ты неадекватен, ты истеришь». И хотя по форме рекомендация успокоиться выражена вежливо и логично, по сути она является «наездом» на того, кто и так зол. Что, естественно, вызывает у него только еще большее усиление эмоций.

В то же время, если нам удастся напомнить человеку «в эмоциях» о том, что эмоции есть, возможно, он и сможет осознать, что ведет себя сейчас не очень адекватно. Важно только сделать это корректно, используя всевозможные слова, свидетельствующие о вашем сомнении относительно чужого эмоционального состояния: «может быть», «вероятно», «мне сейчас на минуточку показалось» и т. п. (выше мы называли использование подобных слов «амортизацией», или «пухом»).

> «Мне кажется, ты чем-то недоволен сейчас в нашем взаимодействии и даже, может быть, немного раздражен. Возможно, я ошибаюсь, но ты мог бы мне, пожалуйста, ответить, насколько это близко к правде?»

Это, конечно, утрированный пример, и тем не менее: *в эмоционально напряженной ситуации «пуха» много не бывает!*

Вы можете осторожно сообщить другому человеку и о своем эмоциональном состоянии с помощью «Я-послания», например:

> «Ты знаешь, когда ты разговариваешь со мной довольно громким голосом и с не очень довольным выражением лица, я немного пугаюсь. Пожалуйста, ты мог бы говорить чуть-чуть тише?..»

При использовании «Я-послания» очень важно помнить о цели, с которой вы это делаете. Некоторые люди, знакомые с данной технологией, могут очень гордо заявить: «Да я уже злюсь на тебя!» — наивно полагая, что они используют технику «Я-послания». По сути же это самое что ни на есть настоящее «Ты-послание» («Ты меня бесишь»), просто выраженное в другой вербальной формулировке. Потому что цель такого высказывания — уязвить другого, поставить его на место, дать ему понять, что он ведет себя «неправильно»... Все что угодно, но только не «создать общий эмоционально комфортный фон взаимодействия» (что вообще-то и является истинной целью «Я-послания»). «Я-послание» всегда указывает на связь между конкретными действиями другого человека и моим эмоциональным состоянием: «Когда ты... я чувствую...» — и высказывается спокойно, эмоционально нейтральным тоном. Тогда оно достигает своей цели, и тот человек вас слышит.

Держать на контроле невербальную коммуникацию: разговаривать, сохраняя спокойную интонацию и жесты

В ситуации, когда кто-то довольно резко высказывает свое недовольство чем-либо, обычно очень сложно сохранить спокойную и ровную интонацию. Мы либо пугаемся и тогда говорим быстрее и путанее,

либо тоже раздражаемся и невольно повышаем голос в ответ. Имеет смысл в сложных ситуациях общения учиться сохранять достаточно ровную интонацию и находиться в открытой позе.

Скептический участник тренинга: *Да не верю я во все эти открытые-закрытые позы!*

Можете не верить. А позу лучше примите открытую. Сколько раз убеждались и на тренингах, и наблюдая за конфликтными ситуациями где-нибудь в публичных местах: если человек закрывается, тем самым защищаясь от проявлений враждебности другого, напор того усиливается. Хотите проверить сами — в следующий раз, когда на вас начнут орать, принимайте закрытую позу. Сами увидите.

Что касается «ровной» интонации. Здесь очень важно сохранять интонацию ровную, но доброжелательную и сочувствующую. «Ровную» — в том смысле, что вы не повышаете голос в ответ на агрессию. Это ни в коем случае не означает, что вы должны изображать из себя робота и говорить *подчеркнуто* спокойно, как бы намекая нападающему: «Ты тут хамишь, истеришь, а я-то вот держу себя в руках. Разговариваю культурно». Вспомните, что тому, кто кричит, сейчас плохо — и сочувствуйте, и еще раз сочувствуйте. А не демонстрируйте свое интеллектуальное и эмоциональное превосходство.

Никогда не говори террористу «нет»!

— Отец, но он же погибнет!
— Да, его участь прискорбна...
Из к/ф «Пираты Карибского моря»

Чаще всего, когда другой человек чем-то недоволен, он предъявляет лично нам какие-то претензии. Не факт, что эти претензии справедливы, обоснованны и вообще имеют к нам хоть какое-то отношение.

Но агрессор уже высказал свое обвинение, а значит, нужно как-то реагировать.

Какое первое слово хочется произнести, если нас в чем-то обвиняют?

— Нет!.. Это неправда!.. Это не я!.. Это не так!..

Если вы заметили, наши ответы на вопросы скептического участника чаще всего начинаются со слова «да». И так же мы чаще всего отвечаем и на тренингах.

Начинать со слова «да» рекомендуют и при работе с возражениями клиента. А если вы обратите внимание на то, как отвечает на вопросы журналистов Владимир Путин на своих пресс-конференциях, вы заметите, что и в его текстах слова «нет» и «но» практически отсутствуют (если только он не использует их осознанно).

На чем основан этот прием? Слова «да» и «нет» имеют магическое значение для человека. Несмотря на их краткость, они обладают огромным значением, зачастую самостоятельным («Она сказала: "Да"!» или «Когда покупатель говорит вам "нет"...»). Слово «да» означает согласие, принятие, перспективы. Слово «нет» — отказ, противоречие, конфликт или конец взаимодействия.

В то же время в русской речи очень популярно начинать любой ответ со слова «нет»: «Нет, ну пойдем», «Нет, я согласен», «Нет, ну правильно». Слово «нет» вошло в нашу речь практически на уровне слова-паразита.

Даже если то утверждение, которое прозвучало в конфликтной ситуации, является совершенно истинным, мы часто сопротивляемся ему в силу самого эмоционального фона взаимодействия:

— Ты вообще в джинсах пришел.

— А что ты имеешь против джинсов? Сам-то небось тоже не в костюме пришел!

И понеслась... А ведь можно было просто согласиться: «Да, я в джинсах». Тем более что это очевидный факт. И сказать-то больше другой стороне было бы нечего. Тема исчерпана.

Поскольку никто из нас не является совершенством, то с точки зрения логики практически на любую критику мы можем ответить каким-то частичным согласием:

— Ты непрофессионал.
— Да, мой профессионализм можно совершенствовать.

— У тебя мало опыта в этой сфере.
— Да, есть люди, которые работают в этой сфере больше, чем я.

— Ты не уверена в себе.
— Да, я не во всех ситуациях чувствую себя уверенно.

Мы предлагаем учиться любой ответ начинать со слова «да». Тогда и в ситуации конфликта вы сможете поддерживать более доброжелательный фон взаимодействия.

Найти, с чем согласиться, можно даже в самых нелепых претензиях и оскорблениях. В этих случаях мы соглашаемся не с самим высказыванием, а с тем, что такое мнение существует в мире. Это своего рода косвенное согласие.

— Все бабы дуры.
— Да, есть люди, которые так думают.

— Ты полная бездарность.
— Да, у тебя может сложиться такое впечатление.

В чем нюанс этого приема? Важно найти, с чем вы можете согласиться *искренне*.

Например, на фразу «Ну ты и идиот» можно ответить: «Да уж, я идиот», «Да, иногда я совершаю идиотские поступки» или «Да, у тебя могло сложиться такое впечатление». Среди этих утверждений нет ни одного верного. Если я только что совершил ужасную глупость, я могу согласиться, что я идиот. Если я, напротив, искренне горжусь тем, что я сделал, и не хочу соглашаться даже частично, то могу сказать: «Да, ты вправе так думать». Во всех остальных случаях более уместно будет использовать некое частичное согласие.

И последний аспект техники. В некоторых книгах по продажам можно встретить прием «Да, но...». Мол, сначала согласитесь с покупателем, а затем предъявите ему свой контраргумент.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно следующие фразы:

— Да, это действительно очень важный проект, **но** в ближайшие полгода у нас вряд ли будет возможность для его реализации.
— Да, это интересная книга, **но** сейчас у меня на нее нет времени.
— Да, ты прав, **но** я считаю...

Удалось ли вам *почувствовать*, как работает союз «но»? Недаром в русском языке он называется «противительным», то есть противопоставляет одну часть предложения другой, отрицает все, что было сказано до него. И проект твой не такой уж и важный, а мнение твое и вовсе никому не интересно. Иными словами, говорили вы в начале «да», не говорили — разницы никакой, потому что второй частью высказывания вы перечеркнули все, что сказали до этого.

Что же делать, не говорить о контраргументах? Говорить можно, только использовать другой союз, соединительный — «и». Тогда вы соединяете две части высказывания, и обе они имеют право на существование:

— Да, это действительно очень важный проект. И в то же время в ближайшие полгода у нас вряд ли будет возможность для его реализации. Давай вернемся к этому разговору осенью.

Или вообще не использовать никакой союз, а просто выдержать паузу:

— Да, я понимаю, книга очень интересная. Сейчас я запланировал прочитать другую.

Удается почувствовать разницу между первым набором фраз и вторым? Казалось, одно слово — а воспринимается уже совершенно по-другому.

Впрочем, есть ситуации, в которых частицу «но» использовать можно:

— В ближайшие полгода у нас вряд ли будет возможность для реализации твоего проекта. Но он действительно очень важный!

Для каких целей используется эта техника (она называется «Тотальное ДА»)?

Во-первых, она позволяет снизить эмоциональное напряжение партнера по общению. Когда его нападение не встречает сопротивления, а даже напротив, он слышит в ответ согласие, его «организм» успокаивается. А логика пока все равно не работает.

Во-вторых, когда вам удается найти, с чем искренне и спокойно согласиться, и ваш собственный фон остается спокойным. «Действительно, бывает, иногда делаю глупости. Это факт». И отношение к этому как к факту остается нейтральным.

От авторов

Совсем недавно мы осознали, что именно тренерская привычка сначала говорить «да» и находить, с чем согласиться, а потом уже приводить свои аргументы позволяет нам эффективно взаимодействовать. Все свои тренинги мы проводим, а главное — готовим вдвоем. В ходе подготовки сценария тренинга, как и в любом творческом процессе, между тренерами возникает масса противоречий: как расставить тематические блоки, какое упражнение лучше использовать и т. п.

И в какой-то момент мы вдруг заметили, что каждый из тренеров сначала говорит нечто вроде: «Да, слушай, это упражнение действительно позволяет наработать данный навык!» — и только после этого добавляет: «А может быть, лучше вот так?» или «А если мы здесь сделаем так?» Процесс написания нового сценария может занимать от нескольких часов до нескольких дней, и если бы на каждое возникающее противоречие тренеры начинали возражать друг другу («Нет, это вообще сюда не годится»), неизвестно, дописали бы мы хоть один сценарий до конца...

Спокойно согласиться с тем, что неприятная ситуация произошла, не вдаваясь в объяснение причин и не давая обещаний

Первая реакция человека, когда на него «наезжают», предъявляют претензии — это страх. Одним из последствий этого страха является желание тут же оправдаться, объяснить причины, по которым ситуация сложилась именно таким образом, или быстро пообещать, что уже совсем скоро, уже практически завтра, а может быть, даже через пару часов все будет совсем по-другому («Конечно-конечно, уже завтра принесу вам все переделанное»). Даже понимая, что на это физически надо минимум неделю времени...

«Организм» мгновенно реагирует на оправдания, считывая их как проявление страха. А что делают «организмы» с теми, кто боится?

Добивают...

Поэтому, хотя нам часто кажется, что оправдание или обещание исправит ситуацию, по факту оно только усиливает агрессию.

Недаром так часто фраза «Я тебе сейчас все объясню» в различных фильмах выглядит так забавно. На самом деле объяснения в данной ситуации никого не интересуют. Достаточно просто признать факт своей ошибки или неправоты («Да, я действительно опоздал», «Да, мы задержали сдачу отчета»). И точка.

Скептический участник тренинга: *А если ему действительно важно узнать причину?*

А как вы узнаете, что ему *действительно* важно узнать причину? Даже если звучит вопрос «почему?», агрессора на самом деле может вовсе не интересовать, почему случилась проблема. Например, скорее всего, его совершенно не интересует, по какой именно причине вы опоздали (хотя об этом часто спрашивают). А вот почему задержали сдачу проекта, возможно, там есть какие-то нюансы, которые важно учесть при работе над другими проектами? Тогда действительно причина может быть важна. Но тогда ваш партнер по коммуникации найдет возможность спросить вас о причинах еще раз и сделать это в другой форме. В противном случае причина ему не нужна, у него другая цель, связанная со «сливом» эмоций, и только. Тогда достаточно просто согласиться, и, скорее всего, он оставит вас в покое.

Признать значимость проблемы (см. типичные ошибки при управлении эмоциями других)

Может быть, вам кажется, что проблема клиента или члена вашей семьи — это полная ерунда. Как говорится, нашел о чем переживать! Но помните, это только в вашей картине мира причина переживаний — это полная ерунда. Вы не знаете всей ситуации, вы не знаете

обстоятельств другого человека, в конце концов, может быть, вы просто черствая душой личность (шутка ☺).

Если в вашем опыте случалась несчастная любовь лет эдак в четырнадцать, то наверняка вы слышали от родственников или друзей, что «в твоем возрасте это еще все несерьезно» и «да у тебя еще миллион таких любовей будет». Тогда, наверное, вы помните свое твердое убеждение, что «таких» больше не будет никогда, а глупые взрослые ничего в любви не понимают. Если вас этот опыт миновал, вспомните какое-нибудь другое разочарование детства или юности, когда вас убеждали, что ситуация ерундовая и вы совершенно зря переживаете.

Что бы вам там ни казалось по поводу какой-либо ситуации, но если человек испытывает сильные эмоции, значит, это действительно важно. Скажите, что ситуация очень важная, очень неприятная и, конечно же, вы бы на месте этого человека тоже испытывали бы целую гамму всяческих эмоций.

Проявить сочувствие (от авторов)

Несколько лет назад мы застряли в лифте, уже после полуночи. Девушка-диспетчер аварийной сообщила, что «через 10 минут к нам приедут». Через 10 минут мы перезвонили еще раз. А потом еще. У них там что-то случилось, и машина где-то застряла. Ждать в конечном счете пришлось около 40 минут. И каждый раз, хотя разговаривали мы опять-таки достаточно агрессивно, девушка ахала-охала, извинялась и обещала, что еще чуть-чуть, и машина будет. Она сказала, что понимает, как это неприятно. Она практически умоляющим голосом просила нас не пытаться выбраться из лифта самостоятельно, потому что «мы можем навредить себе». Она жалобно упрашивала нас потерпеть еще немного. И хотя идеальным с точки зрения применения техник управления агрессией это поведение назвать было нельзя, искреннее человеческое сочувствие людям, застрявшим ночью в лифте, сгладило все ее ошибки. Из лифта мы вышли если не благодушными, то вполне доброжелательными.
Вот вам и аварийные службы. Бывает и такое.

Мы уже упоминали в этом разделе, что зачастую при деловом общении, особенно когда человек считает, что он не имеет к проблеме никакого отношения, он начинает разговаривать подчеркнуто холодным голосом, отчеканивая слова. Таких хочется убить сразу — или вывести из себя. Из принципа. Чтобы стоять и смотреть, как в итоге и он (чаще все же она…) заерзает. Ведь в этом случае человек всем своим видом демонстрирует, что он выше вас.

> Если вы хотите, чтобы клиентам нравилось с вами работать, — научите продавцов разговаривать с людьми по-человечески. А не как роботы. И научитесь так разговаривать сами.

И если вдруг эту книгу читают руководители компаний, у которых есть колл-центр, мы к вам обращаемся и заклинаем: дайте возможность клиентам поговорить с *живым* человеком. Если человек чем-то недоволен, он не выдержит всего этого: «Нажмите 1, если… Теперь нажмите 2, если… Выберите 18, если… И наконец, 99 при условии, что…». А если дойдет в конце концов до живого человека, то орать начнет сразу, даже если начал звонить будучи более или менее спокойным. Если вам дороги ваши клиенты и ваш кошелек — дайте возможность клиенту без проблем поговорить с оператором.

Наконец, послушайте, как ваши сотрудники разговаривают по телефону. Какую невербальную информацию они передают клиентам? «Мы вас любим, ценим, звоните еще!», или «Ну, что еще надо?!», «Опять вы со своими глупостями…», или «Ну неужели самому нельзя с такой ерундой разобраться?!..» Мы, например, можем по пальцам одной руки пересчитать колл-центры «первого типа», то есть «любим, ценим, звоните еще».

И если вы останетесь не очень довольны своими сотрудниками, то для начала достаточно научить их использовать хотя бы простые вербальные формулировки: «Надо же!», «Да вы что?!», «А потом?»,

«Я вас очень хорошо понимаю». Этим мы как бы говорим партнеру: «Ты и твоя проблема очень важны для меня. Расскажи мне еще».

…И еще посочувствовать

Вам кажется, вы достаточно посочувствовали? Посочувствуйте еще!

Управление чужими страхами

Что хочется сделать, когда другой человек рядом с нами боится?	Что имеет смысл делать для управления чужими страхами
Снизить значимость беспокойства: «Да что ты так нервничаешь?», «Это же ерунда!», «И что по этому поводу так переживать?» ***Поставить под сомнение адекватность страха:*** «Ты что, в самом деле этого боишься? Да это же ерунда», «Глупость какая», «Ты себе выдумываешь», «Ты сам себя накручиваешь»	***Признать значимость беспокойства:*** «Да, такие ситуации могут тревожить», «Когда твой ребенок задержался, ты, наверное, сильно испугалась»
Предложить отвлечься от проблемы, «не думать об этом»	***Расспросить о страхах*** Спросить: «Что самого страшного может произойти?» Дать человеку продумать и проанализировать свои страхи Обратить его внимание на то, что в любом случае он не умрет и останется жить
Предложить «перестать нервничать», «успокоиться» и «не париться» (то есть подавить эмоцию и игнорировать ее сигналы)	Спросить, для чего, по мнению человека, ему эта эмоция? В чем она ему помогает? Чему способствует?
Дать советы, каким образом перестать волноваться	Спросить человека, что может помочь ему чувствовать себя более спокойно? Что можно сделать или продумать?

Управление печалью и обидой

Если друг твой самый лучший
Поскользнулся и упал,
Покажи на друга пальцем
И хватайся за живот.
Пусть он видит, лежа в луже, —
Ты ничуть не огорчен.
Настоящий друг не любит
Огорчать своих друзей.

Григорий Остер, «Вредные советы»

Что хочется сделать, когда другой человек рядом с нами расстроен или обижен?	Что имеет смысл делать для управления чужими печалью и обидой
Снизить значимость проблемы: «Да ладно, бывает и хуже!», «Нашел из-за чего расстраиваться!» ***Сравнивать с другими людьми, у кого «якобы» ситуация хуже:*** «Это еще что! Вот у Васи в прошлом году...»	***Признать значимость эмоции:*** «Я понимаю, ты сильно расстроен», «Когда это случилось, ты, наверное, был очень обижен», «Тебе, наверное, сейчас очень грустно»
Сообщить о своих трудностях: «Да, и у меня те же проблемы», «Как я тебя понимаю, сам уже полгода мучаюсь» ***Сообщить о том, какой я умный:*** «А я тебя предупреждал», «Ничего удивительного, все к тому и шло»	***Полностью уделить внимание другому,*** задавать ему открытые вопросы о ситуации и о его эмоциях, чтобы дать выговориться. Использовать ЗМК (Заткнись — Молчи — Кивай)
Утешать, используя слова «все равно» («Ты все равно самая красивая» или «Он все равно был козел»)	Спросить, какие выводы делает сам человек из сложившейся ситуации? Как она на него повлияла? Что происходит с его самооценкой?

Окончание табл.

Что хочется сделать, когда другой человек рядом с нами расстроен или обижен?	Что имеет смысл делать для управления чужими печалью и обидой
Рекомендовать взбодриться, чувствовать радость: «Да ты не кисни!», «Что ты расстраиваешься из-за пустяка! Пойди погуляй, и все пройдет»	***Спросить,*** чего человек сам хочет в этой ситуации, какой способ переживания боли и печали будет для него наилучшим
Если другой человек плачет, делать вид, что мы не заметили, и отводить глаза	***Продолжать поддерживать контакт глаз*** Контакт глаз просто необходим, чтобы прервать сильные слезы. Часто можно в фильмах увидеть, как американский герой, утешая рыдающую женщину, повторяет ей: «Посмотри на меня! Посмотри на меня!» Как только с человеком в таком состоянии устанавливается зрительный контакт, он выходит из замкнутого круга и довольно быстро начинает успокаиваться
Делать вид, что ничего не произошло, пытаться быстрее вернуть человека к обычной жизни	***Предложить найти способ попрощаться с прошлым, сделать какой-то ритуал;*** дать время побыть с этой эмоцией; обсудить, какая происходит динамика в чувствах, как они меняются со временем

«Создаем систему профилактики пожаров» Управление конфликтами

Управление конфликтами — это отдельная большая тема. В данной книге мы коснемся самых основ этого сложного навыка.

Сейчас задумайтесь, пожалуйста, и сформулируйте несколько ассоциаций на слово «конфликт».

____
____
____

Чаще всего на этот вопрос участники тренинга предлагают такие варианты: «скандал», «драка», «битая посуда», «испорченные отношения». Естественно, при таком восприятии конфликта нам совершенно не хочется становиться его участником.

Когда люди оказываются в конфликте в ходе развития своих, в общем-то, хороших отношений, это обычно бывает шоком. Еще совсем недавно он (неважно, друг, любовник или коллега) казался «отличным парнем» и мы прекрасно друг друга понимали, а теперь возникает напряжение. Оказывается, что он «совсем не такой», каким казался поначалу, и, более того, он мешает мне достигать своих целей и хочет чего-то, что меня совершенно не устраивает. А поскольку немногие люди успевают осознать свои эмоции в этом процессе, то дело быстро доходит до ссор и обид. Конфликт начинает переходить в деструктивную стадию. Многие отношения на этом этапе разрушаются (друзья перестают быть друзьями, пары расходятся, а из конфликтующих сотрудников кто-то рано или поздно увольняется). Если стороны не в состоянии договориться, то проще прекратить отношения, чем постоянно ссориться.

Иной способ — это «замять» конфликт, сделать вид, что у нас попрежнему все в порядке. С виду все хорошо, но внутри у каждого постепенно продолжает накипать недовольство другим. Поскольку оно никак не проговаривается и цивилизованно не проявляется, то просто копится и ждет своего часа, когда «рванет». Могут пройти месяцы или годы, но такой «замятый» конфликт все равно проявится, как правило, в резко деструктивной форме.

В то же время существует и мнение, что «конфликт — это двигатель развития», без конфликта невозможно движение вперед... Это возможно только в случае, если конфликт разрешается конструктивно. Если партнерам удается найти решение ситуации в духе «выигрыш-выигрыш»; помимо разрешения, собственно, конфликтной ситуации они получают огромное количество дополнительных плюсов и бонусов. Люди становятся более откровенными друг с другом в отношении своих целей и интересов, между ними устанавливается атмосфера большего доверия, появляется энтузиазм, стремление к общению и теплые чувства по отношению друг к другу.

Разрешить конфликт конструктивно чрезвычайно трудно по многим причинам, однако ключевых из них четыре.

Во-первых, люди не умеют осознавать свои эмоции и управлять ими, поэтому этот этап оказывается чрезвычайно трудным психологически. Они злятся, переживают, накручивают себя, начинают думать, что это «неправильно» и «так больше нельзя», уровень их логики падает катастрофически, и прийти к какому-то решению становится физически невозможно.

Во-вторых, люди не умеют договариваться таким образом, чтобы решение устраивало обе стороны. Это связано с психологическими трудностями принятия идеи «выигрыш-выигрыш»: многим кажется, что оба выиграть не могут, кто-то один должен выиграть, а другой — проиграть. Поэтому каждая из сторон занята поиском способов убедить противную сторону в том, что права именно она. Что почему-то сделать никак не удается.

В-третьих, люди не знают базовых законов коммуникации и не умеют эффективно общаться. Каждый стремится «донести» свою картину мира, ищет пути, как доказать свою правоту, вместо того чтобы сначала услышать потребности другой стороны.

Наконец, в большинстве случаев в ходе переговоров по урегулированию конфликта стороны общаются на уровне своих *позиций*, а не интересов.

На этой последней сложности остановимся подробнее. Какая разница между «позициями» и «интересами» и почему это так важно в конфликте?

Позиции — это самый поверхностный уровень пожеланий к другой стороне (чаще даже не пожеланий, а требований) или то решение проблемы, которое в данный момент мне кажется наилучшим. Позицию часто можно определить по словам «должен», «только», «нельзя», то есть по тем же словам-абсолютам, с помощью которых можно было определить иррациональную установку. Также часто позиция выражается в требованиях к другой стороне: «Ты должен...».

Конфликт обычно возникает в явной форме в той ситуации, когда стороны предъявляют противоположные или почти противоположные позиции: «Ни в коем случае не надо навязчиво и агрессивно продавать наш товар клиентам» — «А я считаю, что именно агрессивные продажи дают наилучший эффект», или «Ты должна быть дома в девять вечера» — «Нет, я уже достаточно взрослая, чтобы вернуться к полуночи».

Очевидно, что достичь соглашения на уровне позиций невозможно (было бы возможно, не возник бы конфликт). Отсюда часто и возникает идея, что единственный способ разрешить конфликт — это либо «продавить» свою позицию, либо уступить требованиям другой стороны. И если ни тот ни другой вариант мне не очень нравятся, то дальше я теряюсь и не знаю, как поступить.

Интересы — это внутренние мотивы и потребности человека («я хочу», «для меня важно»). Предъявлять свои истинные интересы нам, как всегда, мешают различные страхи (нельзя слишком открывать другому душу, вдруг «воспользуются» или засмеют). Более того, истинные интересы чаще всего не до конца осознанны и их бывает трудно сформулировать в словах. За каждой позицией обычно стоит не один, а целый набор интересов. И именно на их уровне можно найти *новое* решение, которое будет выгодно обеим сторонам.

Давайте посмотрим, как это получается.

Какие интересы могут быть у сторон в приведенных выше примерах?

Возьмем ситуацию с продажами. Вероятно, каждый из участников хочет продемонстрировать себя компетентным и успешным специалистом, хочет получить клиентов для компании (здесь, скорее всего, есть и интерес, связанный с личной выгодой, и заинтересованность в успехе компании); скорее всего, также у каждого из них есть интерес работать в более комфортном и привычном для себя стиле продаж. Заметьте, почти все интересы одинаковые! Так обычно и происходит — на уровне интересов стороны находят много общего. Осознание этой общности позволяет им объединять усилия, чтобы искать другие решения, кроме как «или так, или этак». Например, они могут решить работать по-разному на разных этапах продаж (начинать достаточно агрессивно, чтобы захватить клиента, а затем поддерживать отношения доброжелательно) или сегментировать клиентов (с этим лучше так, а с этим — этак). Возможно, найдутся и другие варианты, которые устроят обоих менеджеров.

Теперь проделайте ту же работу с ситуацией девушки-подростка, которая хочет вернуться домой поздно вечером. Какие интересы есть у сторон? Какие они могут найти новые, другие решения проблемы?

Что нужно сделать, чтобы узнать интересы другой стороны? Естественно, спрашивать о них. Другая причина, по которым людям так трудно находить взаимоприемлемые решения, — это то, что каждый хочет говорить сам и не желает слушать другого. Особенно если эмоции уже накопились.

Именно по этим причинам для урегулирования серьезных конфликтов часто приглашают медиатора, или посредника в разрешении конфликтов. Им может быть специалист, который занимается этим профессионально, или просто человек, не заинтересованный

в принятии конкретного решения, которому обе стороны достаточно доверяют. Задача этого человека — снизить эмоциональное напряжение сторон и помочь им осознать и предъявить свои истинные интересы. Как правило, когда это происходит, конфликт разрешается достаточно быстро, потому что на уровне интересов значительно проще найти как общие потребности и желания, так и возможные новые решения.

Если конфликт происходит между сотрудниками компании, в роли такого медиатора может выступать их руководитель (при условии, что он обладает необходимыми для этого навыками, то есть умеет задавать открытые вопросы, применять техники активного слушания и управлять эмоциями сторон).

Что делать, если такого посредника у вас нет, а вы оказались в ситуации конфликта? Прежде всего, продумайте, как вы будете справляться со своим эмоциональным состоянием до переговоров и в их процессе (мы рекомендуем вспомнить про дыхательные техники и почаще выдыхать).

Подумайте о своих интересах. Чего вы на самом деле хотите, когда настаиваете на определенных действиях? Что для вас важно?

Продумайте список вопросов, которые вы сможете задать другой стороне, чтобы понять их интересы и потребности.

После того как вам удастся выяснить интересы другой стороны (это может оказаться не быстро и не просто), предложите партнеру поискать другие варианты решений, которые будут устраивать вас обоих.

Относитесь спокойно, если что-то пойдет не так. Разрешение конфликтов — очень сложный процесс именно потому, что обычно обе стороны испытывают массу эмоций в процессе его разрешения. Не вините себя, если в какой-то момент вы поведете себя недостаточно конструктивно — всегда можно признать свою неправоту и попробовать еще раз. Когда партнер видит, что вы не настроены «про-

давливать» свое решение, а хотите найти другие пути, как правило, он будет готов пойти навстречу.

Что делать, если вы сами не вовлечены в конфликт, но для вас важно, чтобы участники конфликта нашли способ его конструктивно разрешить?

Прежде всего, спросите себя честно: считаете ли вы правильной какую-то из предъявленных позиций? Если да, вам лучше не выступать в роли посредника.

Поговорите с каждым из участников конфликта по очереди. Расспросите его о том, какие интересы он имеет в этом конфликте. Что для него важно? Почему он отстаивает свою позицию? Помогите обоим участникам задуматься о своих интересах.

Не предлагайте участникам подумать об интересах другого! Мы часто это делаем в попытках «помирить» воинствующие стороны, чем вызываем только серьезное раздражение. Также мало помогают увещевания типа: «Но он же не хотел тебя обидеть» или «Он же тоже хочет, как лучше». Пока еще ни один из участников, скорее всего, не готов думать об интересах другого. Он зол и обижен и хочет, чтобы кто-нибудь поговорил с ним о *его* интересах. Вот и говорите.

Когда вы поймете, что человек выговорился, чувствует себя более спокойно и более или менее осознает свои интересы (а на это может уйти не одна беседа!), расскажите ему о позициях и интересах и спросите, что он об этом думает в контексте конфликтной ситуации. Если человек настроен спокойно, предложите ему встретиться втроем, чтобы поискать новые, выгодные для всех решения на основе тех интересов, которые вам удалось понять.

Если оба участника согласились на встречу втроем, сначала попросите каждого рассказать о своих интересах в этой ситуации. Не давайте второму перебивать его, прежде чем человек полностью

не выскажется. Попросите второго пересказать своими словами, как он понял интересы другого — это поможет ему лучше их осознать, а тому, кто рассказывал — убедиться, что его действительно услышали. После этого повторите процедуру со вторым участником.

Если все прошло успешно, обычно к этому моменту участники чувствуют себя спокойно, настроены доброжелательно по отношению друг к другу и готовы поискать другие варианты решения их общей проблемы. При удачном стечении обстоятельств им удастся найти такие решения. И не надо помогать им советами, пусть ищут сами!

Если же что-то пошло не так, снова возвращайтесь к беседам один на один. И не переживайте — рано или поздно ситуация разрешится. Важно только иметь терпение и спокойно выслушивать все переживания участников (даже если они рассказывают вам одно и то же в пятнадцатый раз!). Конечно, это в том случае, если вы нацелились выступить посредником в их конфликте и помочь им его разрешить.

Давать другим качественную (конструктивную) обратную связь

Вспоминайте: когда вы наблюдаете за тем, что делает другой человек, что чаще всего прямо-таки бросается в глаза?

Ошибки. «Косяки», недоделки, опечатки. То, что он делает не так и неправильно.

Причем очень часто нам даже малопонятно, что именно неправильно, но «что-то там было не так».

Если мы сообщим другому человеку о том, как это видится в нашем внутреннем пространстве (что, кстати, называется критикой), какую реакцию это у него вызовет? Вероятнее всего, раздражение, возможно, обиду.

Что ему захочется делать (вспоминайте теперь, когда критикуют вас)? Оправдаться, возразить, пообещать, «что больше не повторится»... и как можно быстрее забыть об этом разговоре, потому что он неприятен.

Исследование HeadHunter показало, что *критика со стороны руководства* находится на 2-м месте среди факторов, оказывающих наиболее негативное влияние на работу, — ее отметили 26% участников опроса. Критика влияет на наших сотрудников больше, чем *личные проблемы, постоянные перегрузки и сложности корпоративной политики* — их выбрали значительно меньшее количество опрошенных. Хуже влияют только *конфликты в команде* — их указали 37% участников опроса.

Цифры о том, как влияет критика на членов семьи и близких... но интуитивно понятно, что если бы такие цифры были, то выяснилось бы, что критика в семье действует еще более разрушающе, особенно в отношении детей. Критика разрушает самооценку, подрывает веру в себя и ухудшает отношения.

А ведь с какой целью мы говорим человеку о том, что он делает что-то не так или неправильно? Как обычно, из лучших побуждений! Мы хотим предоставить человеку обратную связь таким образом, чтобы он ее услышал, понял и был (по возможности) ориентирован на то, чтобы изменить свое поведение. Чтобы он стал эффективнее, лучше, успешнее. Ведь так?

Для того чтобы человек услышал наши слова и был мотивирован на то, чтобы что-то менять в своем поведении, необходимо, чтобы он находился в достаточно спокойном и ровном эмоциональном состоянии. Именно такое состояние поможет ему быть более эффективным — собственно, чего мы и добивались.

Приводит ли критика человека в спокойное состояние? Нет. Даже если вы считаете, что вы умеете корректно ее подать. Даже если второй человек с виду вроде как адекватно ее воспринимает. Критика у любого вызывает раздражение и обиду, просто не все это осознают.

Скептический участник тренинга: *Если я чем-то недоволен, так чего это я должен заботиться о том, чтобы он чувствовал себя хорошо? Я скажу, чем недоволен, а он пусть бежит и исправляет!*

Тут важно еще раз вспомнить о цели. Недаром принцип целеполагания в управлении эмоциями других стоит на первом месте. Решите для себя: вы хотите раздражение снять или чтобы сотрудник в следующий раз эффективно выполнил данную работу? Вы хорошо подумали и пришли к выводу, что конкретно с этим сотрудником надо разговаривать пожестче, а иначе он не понимает (бывают и такие), или правда считаете, что, если на человека наорать, он станет работать лучше? Да, в краткосрочной перспективе он, может быть, и «побежит и исправит», но как это повлияет на ваши дальнейшие отношения? На его желание делать и дальше свою работу хорошо? Обиженные сотрудники работают плохо, это факт! И хорошо, если просто плохо, а не наносят ущерб компании, сознательно или бессознательно, если их обидели (особенно если они считают, что обидели несправедливо).

Вот простой пример. Реальный, кстати. Мастер в производственном цеху всю смену носился как угорелый, что-то нужно было исправить то там, то сям, помочь то одному, то другому. Он в прямом смысле этого слова почти бегал по производству и в какой-то момент присел на минутку отдышаться — день был и правда очень тяжелый. Тут мимо идет начальник смены и говорит ему довольно резко: «Ты чего это тут расселся? Тебе заняться, я смотрю, нечем?» Мастер ушел чуть не со слезами на глазах и в тот же вечер принес заявление на увольнение. И уволился, несмотря на все уговоры. Классный производственный специалист! С многолетним опытом! Да его любое производство с руками оторвет! Ушел.

Прочли пример и подумали, что начальник смены — идиот? А сами никогда не доводилось наорать на сотрудника, который что-то не так делает? А вы уверены, что это было *справедливо*? Один из участников нашей программы, узнав об этой грустной истории, после, когда видел, что кто-то из сотрудников делает что-то не так, стал сначала спрашивать, а по какой причине сотрудник делает то-то и то-то... и выяснил: в ряде случаев сотруднику так сказал другой начальник; периодически он исправляет недоделки и ошибки предыдущей смены; иногда он следует требованиям специфического производственного регламента, некоторые из которых противоречат друг другу... И да, в ряде случаев сотрудник не прав и делает неправильно, но, когда руководитель спокойно спрашивает его о том, что происходит (а не кричит и не ругается), сам же, пристыженный, быстро все исправляет.

Если вам кажется, что в вашей компании такого не может быть, что сотрудник почти никогда не виноват, вспомните великого Деминга*, который считал, что только 2% сбоев в работе компании происходит по вине сотрудников (2% — только вдумайтесь в эту цифру!). А причины оставшихся 98% сложностей обусловлены самой системой, то есть ее организацией: структурой, культурой, правилами и т. п.

Вспомните об этом, прежде чем в следующий раз критиковать сотрудника — и сначала спросите его, по какой причине он решил сделать именно так, а не иначе.

---

* Деминг Уильям Эдвардс (1900–1993), также известен как Эдвард Деминг — американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность Деминг приобрел благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта — Деминга [PDSA, или PDCA], а также за созданную им теорию менеджмента, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний. Ему присуждена одна из самых престижных наград, учрежденных Американским обществом качества (American Society for Quality, ASQ) — медаль имени Шухарта в 1955 году. *Прим. ред.*

Скептический участник тренинга: *Так что же, мне вообще теперь ничего сотрудникам не говорить?*

Конечно же, давать обратную связь другим необходимо. Без обратной связи людям трудно получить информацию для своего развития, они беспокоятся о том, что мы думаем по поводу их действий, и, наконец, действительно не всегда наилучшим образом выполняют свою работу.

Другое дело, что есть более эффективные формы обратной связи, чем критика, просто мы в своей жизни реже с ними сталкивались.

Большинство из нас на критике воспитано с детства. «Почему двойка?», «Ты неправильно это сделал», «Ты слишком...», «Больше никогда...», «Как ты умудрился?..», «Опять не выучил»... — то есть чаще всего критика содержит информацию об ошибках, о том, что было сделано **не**правильно и что было сделано плохо, а именно массу информации о том, чего НЕ надо было делать. И никакой информации о том, что стоит сделать в следующий раз. Такой информации в критике содержится ноль. Именно поэтому критика так редко приводит к изменению поведения. Я бы, может, даже и хотел изменить свое поведение, только не понял, а что надо делать-то? К тому же разозлился на критику и как взрослый умный человек объяснил себе, что, пожалуй, тот, кто критиковал, все-таки не прав.

Пытаясь (иначе не скажешь) сгладить эмоциональное восприятие критики, некоторые стараются «подсластить пилюлю»: «Вообще-то ты молодец, но это, это и еще вот это больше не делай». Улучшает ли это восприятие обратной связи? Пожалуй, не особенно.

Как же тогда действовать?

Для того чтобы предоставить человеку качественную и конструктивную обратную связь, важно учесть следующее: **качественная обратная связь содержит только информацию о действиях человека** и ни в коем случае не включает в себя оценку личности, даже позитивную («Ты молодец!»). Почему? Потому что тот, кто счита-

ет себя вправе дать оценку другому, ставит себя *психологически* выше. Неважно, в каких вы состоите рабочих или семейных отношениях — если вы оцениваете другого человека, это вызывает раздражение.

Вообще, чем безоценочнее обратная связь, тем лучше. Сравните: «Ну ты и идиот!» — «Вот тут ты лоханулся» — «Здесь у тебя “косяк”» — «Тут ошибка» — «Здесь было неправильно» — «Ты плохо прикрутил гайку» — «Ты неправильно прикрутил гайку, и из-за этого все рухнуло» — «Ты прикрутил гайку так и так. Это привело к поломке этой штуки»...

Качественная обратная связь своевременна. Говорите о том, что произошло в последнее время, а не вспоминайте, что «три года назад ты вот тоже так сделал...».

Лучше, если **обратная связь предоставляется «по запросу»**, то есть если человек сам спросил вас: «Ну как?». Будьте готовы к тому, что любая, даже конструктивная обратная связь «без запроса» может вызывать раздражение. Или если речь о рабочем взаимодействии, существует договоренность, что периодически руководитель дает подчиненному обратную связь. И даже в этом случае лучше спросить, готов ли человек сейчас выслушать нужную информацию. Может быть, он находится не в том эмоциональном состоянии или его голова занята сейчас другим и он не готов именно в этот момент воспринять обратную связь. Тогда лучше договориться на другое время.

И в общем-то, нам казалось настолько очевидным и всем известным правило о том, что обратная связь дается один на один, что в первоначальном варианте рукописи про это даже ничего и сказано не было. Но выяснилось, что для многих российских руководителей это все еще не очевидно. Все тот же HeadHunter приводит данные о том, что, по данным опроса сотрудников, 47% руководителей, в случае если они чем-то недовольны, попытаются разобраться в причинах на **общем собрании**, 30% —

сразу начнут критиковать, может, и публично, 12% — напишут на электронную почту, 4% раздраженно промолчат и только 7% поговорят с глазу на глаз. **7% (!)** — ужаснулись мы и решили все-таки написать о том, что конструктивная обратная связь дается один на один.

Качественная обратная связь содержит информацию о конкретных действиях, причем чем конкретнее, тем лучше. «Он умеет слушать» — это о чем? Молчит? Кивает? Задает вопросы и применяет техники активного слушания? Смотрит в глаза? Или: «Тебе стоило быть поувереннее»? Дать ему кулаком в глаз? Говорить громче? Расправить плечи? Говорить более низким голосом и в медленном темпе?

Как показывает наш опыт, люди не умеют раскладывать деятельность на составляющие и говорить о конкретных действиях. Чаще они предпочитают обобщать («Ну, вообще ты все хорошо сделал») и давать оценки («О, классно! Мне все понравилось»). Полезной информации о поведении другого человека в таком высказывании содержится ноль! Чтобы человек мог изменять свое поведение, важно давать обратную связь о конкретных действиях.

Качественная обратная связь содержит рекомендации о том, как действовать в следующий раз (а не об ошибках). Разумеется, конкретные рекомендации. «Пожалуйста, в следующий раз исправь это» — не годится, желательно: «Пожалуйста, в следующий раз возьми эту гайку и прикрути ее так и так».

Качественная обратная связь включает в себя две части: информацию о том, что стоит продолжать делать (что было эффективно и удачно в действиях другого человека) и что имеет смысл изменить («зоны роста»).

Скептический участник тренинга: *А что делать, если ничего не было эффективно и удачно?*

Отвечает Алена

Я всегда в таких случаях вспоминаю учительницу биологии, которая задавала на уроке вопрос, выслушивала ответ, а потом — вне зависимости от ответа! — говорила: «Садись. Пока "два"». Так вот, если вы не нашли ни одного эффективного действия — садитесь, вам пока «два». Делайте домашнее задание, ищите плюсы в действиях вашего сотрудника.
В любом, самом провальном действии было что-то, что можно считать эффективным.

Как сформулировать информацию о том, что стоит продолжать делать? Ответьте на вопросы: что было эффективно в действиях другого человека? Что помогало ему достигать своей цели (выполнять задачу)? Что ему стоит повторить, когда он будет это делать в следующий раз? **Помните о конкретных действиях!**

Как получить информацию о «зонах роста», о том, что можно улучшить? Ответьте себе на вопросы: что стоит изменить человеку (и как конкретно), когда он будет выполнять задачу в следующий раз? что можно добавить? что можно улучшить (и как конкретно)? что поможет ему выполнить задачу быстрее или с меньшими затратами иных ресурсов?

Наконец, **качественная обратная связь содержит больше информации о «плюсах», чем о зонах роста**. No comments.

Конструктивная обратная связь = конкретная безоценочная информация об эффективных действиях + информация о «зонах роста»

Это непростой навык, и для того, чтобы представить качественную обратную связь, требуется приложить немало усилий. Однако результат не заставит себя долго ждать.

Такая обратная связь позволяет высказать информацию, которая обычно вызывает массу раздражения, таким образом, чтобы получатель остался спокойным и мог наилучшим образом ее воспринять. Поэтому конструктивная обратная связь с большей вероятностью

приведет к изменению поведения. Кроме того, обратная связь в такой форме легко дается даже тем людям, которые боятся обидеть другого, и они могут не накапливать недовольство в себе, а сразу конструктивно и спокойно его обсуждать. В итоге и автор обратной связи, и получатель чувствуют себя эмоционально комфортно, и оба в большей степени удовлетворены отношениями. Поэтому качественная обратная связь является одним из мощнейших инструментов профилактики эмоциональных вспышек.

Более того, при определенных условиях она может относиться и к инструментам поднятия боевого духа:

> *В сессию, посвященную процессу оценки работы за полугодие, включили блок по предоставлению обратной связи... Поговорили, какая она бывает, обсудили конструктивную и негативную обратную связь, потренировались в разных ролях. В завершающем упражнении каждому достался листочек с позитивной и конструктивной обратной связью, написанный коллегами, — персональный и такой дорогой ☺.*
> *...Как же умиляюсь и радуюсь теперь, проходя по офису и видя у многих сотрудников такие же листочки с обратной связью над рабочими столами, на стенках рядом... общайтесь эффективно — это счастье ☺.*
>
> Олеся Силантьева,
> менеджер по персоналу и административным вопросам,
> крупная фармацевтическая компания

«Быстрые и мертвые», или О качественном внедрении изменений

Скоро в мире останется два типа компаний:
быстрые и мертвые.

Пожалуй, самая растиражированная цитата
из книги «Бизнес в стиле фанк»

Одним из профилактических средств против «пожаров» в коллективе является качественное внедрение изменений.

Обычно автор настолько увлечен своей идеей перемен, что забывает о том, что изменения вызывают у любого человека... очень сильный (часто неосознанный) страх. (У самого автора они тоже, кстати, вызывают страх, но поскольку он увлечен идеей, то осознать этот страх способен лишь в редких случаях.) Наш «организм» предпочитает находиться в зоне «комфорта». Вернее, в зоне «известного и понятного». Это может быть даже не очень комфортно (каждый вечер ругаюсь с мужем/женой), зато понятно и привычно. Зато заранее известно, как пройдет вечер, чем все закончится и как мы будем разговаривать с утра.

Теперь представьте, один из этой пары приходит домой... а второй там затеял романтический ужин, чего-то напевает, спрашивает: «Как прошел день, милый (милая)?»

Хорошо? С точки зрения логики, конечно, хорошо, просто праздник! Ура, ситуация изменилась к лучшему!

С точки зрения «организма»? Катастрофа! Что происходит? Что это означает? Почему он/она так себя ведет? Что случилось? Как теперь мне себя вести? А что будет завтра? **Неизвестность.**

То же самое происходит, когда воодушевленный новыми идеями руководитель придумывает... например, новую систему мотивации. Отличная система, позволит людям больше зарабатывать, будет более справедливой, учтет вклад каждого! А что будут чувствовать сотрудники?

Любые изменения вызывают у наших «организмов» страх. Именно по этой причине так часто процесс внедрения стопорится, а иногда и вовсе останавливается. Моя жизнь, такая привычная и предсказуемая, начала меняться раз и навсегда. А лучшая защита, как известно, нападение. И начинаются возражения, споры, горячие объяснения, почему «это не сработает». Или тихий саботаж и разговоры в курилке: «Наш-то, слышь, чего затеял? Ну-ну...»

В одной крупной производственной международной компании планировали несколько видоизменить прежние и ввести новые ценности, связанные с амбициозными целями развития на ближайшие пять лет. Представление новой концепции было задумано в форме праздника: на площадки должны были приехать региональные руководители, представить красочную презентацию с интересными роликами из жизни компании. После презентации участникам дарили подарки с символикой новых ценностей. Все было задумано ярко, увлекательно, празднично. И когда мы обсуждали на тренинге с руководителями процесс внедрения, кто-то из них заметил: «Я понимаю, плохие изменения вызывают у сотрудников страх! Но у нас же хорошие изменения! Разве будут люди волноваться из-за хороших изменений?..»

Будут. Внедрение самых замечательных, самых интереснейших идей провалилось именно на этом заблуждении руководителя: «Я же им такую замечательную идею хочу внедрить! Они, конечно же, тоже обрадуются и будут так же радостно, как и я, эту идею внедрять».

Позитивные изменения вызывают, может быть, и меньшее беспокойство. Но вот осознать его практически невозможно. Сотрудники же тоже неглупые люди, задумываясь о предложении руководителя, они думают: «Вроде хорошее предложение. Вроде возражений у меня нет». И почему-то ничего не делают, чтобы помочь внедрить эту прекрасную идею — потому что не осознали свой страх.

А как часто в современном мире происходят изменения? Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале (авторы книги «Бизнес в стиле фанк») убедили нас, что постоянно. Всегда и везде. В любой компании.

Поэтому сотрудники находятся в *постоянном* страхе. Более того, в постоянном *неосознаваемом* страхе. Который мотивирует замереть

и сохранять все как есть. Поэтому, если вы хотите внедрять изменения в своей компании (старики Кьелл и Йонас кивают, что выбора у вас нет), стоит найти возможности для снижения страха сотрудников перед предстоящими изменениями.

Иными словами, людей к изменениям надо готовить.

Как это сделать?

Классической и по-прежнему актуальной теорией внедрения изменений является теория Курта Левина*, который утверждает, что любой процесс изменений должен пройти три этапа: «размораживание», «движение» и «замораживание».

Левин утверждает, что на любую организацию действует два типа сил: способствующие изменениям и сдерживающие их. *При этом гораздо проще ослабить сдерживающие силы, чем наращивать движущие силы изменений.* Для этого и необходим такой этап, как «размораживание».

Что такое «размораживание», легко догадаться по самому его названию. Текущую ситуацию важно «разморозить», «расшатать», «расшевелить». Хорошо, если ваши сотрудники сами придут к выводу о необходимости изменений. Для этого важно помочь им осознать неудобства, а еще лучше — невыносимость текущей ситуации.

По возможности стоит начать подготавливать сотрудников к тому, что будут изменения, как можно раньше. «*Размораживание*» — это ключевой этап во внедрении изменений; если им пренебречь, вся ситуация внедрения оказывается под угрозой из-за сопротивления

---

* Курт Цадек Леви́н (1890–1947) — немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления, в особенности на теорию культурного развития Льва Выготского и исследователей «круга Выготского». Многие вопросы, которыми он занимался, стали основополагающими для психологов: уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, вре́менная перспектива. *Прим. ред.*

сотрудников. Поэтому не жалейте времени и сил на то, чтобы встретиться с сотрудниками, максимально подробно объяснить им, что и как будет происходить, помогите им осознать свои страхи, создайте условия, при которых сами сотрудники начнут считать ситуацию «невыносимой».

От авторов

Когда мы внедряли систему аттестации персонала в одной сети магазинов, процесс «размораживания» занял около полугода. Несмотря на то что аттестация была продумана очень тщательно и по ее итогам могло возникнуть **только** *повышение зарплаты, сотрудники магазинов, никогда раньше не проходившие процедур оценки, были чрезвычайно напуганы и в той или иной степени сопротивлялись подготовке к аттестации.*

В эти полгода HR-руководство разъезжало по магазинам и разъясняло, как будет проходить оценка, что нужно при этом делать, какие возможны изменения заработной платы после прохождения оценки. Директора магазинов выслушивали, утешали и успокаивали своих сотрудников.

Первый раз аттестацию можно было перепройти без каких-либо дополнительных условий. Если сотрудник оставался недоволен результатами, он мог пройти процедуру еще раз через небольшой промежуток времени. Если сотрудник слишком волновался перед началом оценки, ему помогали прийти в себя, предлагали начать заново, если что-то не получилось, и всячески подбадривали.

Эта система аттестации работает до сих пор, и сотрудники ею довольны. В то время как множество подобных изменений в компаниях погибло из-за отсутствия качественной подготовки к данной процедуре.

Второй шаг в процессе осуществления перемен — *движение*. Акцент делается именно на слове «движение». Иными словами, важно сосредоточиться на процессе (хотя и помнить о цели), отслеживать, как проходят все запланированные изменения, и понимать, что мож-

но сделать, если события развиваются не в соответствии с планом. По-прежнему здесь важно не торопиться — чаще всего в процессе выясняется, что при подготовке что-то было недодумано или не запланировано, именно поэтому речь идет о *процессе*. Не стоит раньше времени объявлять, что «мы все изменили!». Стоит говорить о том, что «процесс идет». Не все может оказаться так, как предполагалось, так как мы пока еще и не закончили. Изменения продолжаются.

Третьим и последним шагом в процессе внедрения изменений является этап *замораживания*. Цель этого этапа — *сделать осуществленные изменения необратимыми.* На практике часто бывает, что даже после успешного осуществления преобразования ситуация постепенно может обращаться вспять. Это связано с тем, что первое время людям все еще хочется вернуть «все как было»; возникает своеобразная ностальгия по прошлому («Вот тогда было хорошо!»). А команды внедренцев обычно по своей психологии тяготеют к «стартапу», а не к «завершению». Им главное — начать, запустить процесс. А потом они теряют к нему интерес. Огромное количество проектов по внедрению изменений хорошо рассчитаны на этапе «запуска», но почти никак не продуманы на этапе «закрепления».

Вот почему так важно не торопиться с объявлением успешного завершения изменений — может возникнуть реакция: «Что, все? Слава богу. Ну видите, мы поняли, что мы можем... а теперь давайте делать как раньше, а?» Поэтому, чтобы не произошло плавного отхода назад, новое состояние необходимо зафиксировать, или «заморозить». Чаще всего для этого используется опора на достигнутые результаты и подкрепление тех действий, которые соответствуют «новому» периоду в жизни компании.

Мнение руководителя

Наиболее характерно применение эмоционального интеллекта проявляется в ходе развития нашей производственной системы. С руководителями и работниками мы подробно обсуждаем изменения и ре-

акцию, которую они у нас вызывают. Системой предусматривается постоянное получение обратной связи от сотрудников. Тем самым удается понять, почему отдельные инструменты не приживаются, почему работникам неудобно их использовать.

Так, например, руководители не видели необходимости выходить в подразделения и беседовать с рабочими, помогать им решать проблемы. Вовлекая различными способами руководителей, удалось доказать пользу от этих бесед для них самих, и сейчас мы уже видим, что люди стали более открытыми, честно говорят о тех проблемах, которые вызывают у них новые производственные системы. Это позволяет избежать излишних усилий при внедрении, связанных с поиском вариантов, концентрируясь на том, что людям нужно.

Активно сам пользуюсь обратной связью. Это позволяет играть в открытую, понимать ожидания коллег и своевременно вносить коррективы в свою работу, либо доносить свою точку зрения, и в конечном счете это опять же экономит силы.

Дмитрий Тимергалиев,
главный эксперт направления «Лидерство и культура»
ЗАО «СИБУР-Химпром»

«Зажигаем искру», или «Заражение» эмоциями

Ритуалы самонастройки

Помните такие инструменты, как «тумблер» и «ресурсное состояние» в предыдущей главе? Точно так же как эти ритуалы можно использовать для себя лично, можно создавать и общие, «командные» ритуалы. Такие ритуалы очень популярны в спорте: вспомните, как перед началом матча игроки команд обнимаются или хлопают друг друга по рукам.

К подобным ритуалам относится и исполнение гимна сотрудниками в начале дня, практикуемое в некоторых компаниях. Этот

ритуал уже вызвал множество насмешек, однако невозможно отрицать тот факт, что если это делается искренне, то действительно вызывает у сотрудников стремление к успеху и настраивает на работу.

Конечно, каждый может настраиваться на нужное эмоциональное состояние. Но у ритуалов, совершаемых совместно, есть и свои преимущества. Во-первых, вы можете напоминать друг другу про то, чтобы совершить необходимые действия. Во-вторых, можно подбадривать и «заражать» эмоциями друг друга, усиливая эффект. В-третьих, если партнер не до конца настроился, а выполнил ритуал скорее машинально, другой может обратить на это внимание и предложить выполнить ритуал еще раз. Наконец, возможно, самое важное для совместной работы: дружно выполненный ритуал «начала» позволяет настроиться на *командную* работу, вспомнить, что мы работаем *вместе*, почувствовать себя той самой «одной командой».

> Подобный ритуал очень хорошо показан в фильме «Угнать за 60 секунд»*. Настраиваясь на сложную работу (шутка ли, угнать 50 эксклюзивных машин за одну ночь), Николас Кейдж включает особую мелодию. И видно, как все члены команды замирают, концентрируясь на предстоящей задаче. А когда кто-то из молодежи пытается в это время что-то сказать, на него шикают — не мешай, мол, не видишь, что ли, какой серьезный процесс идет.

Точно так же важны и ритуалы «конца»: хлопать друг друга по рукам, благодарить друг друга за совместную работу, а может быть, пры-

---

* «Угнать за 60 секунд» (англ. Gone in Sixty Seconds) — американский боевик 2000 года с Николасом Кейджем в главной роли, который является ремейком одноименного фильма 1974 года Г.-Б. Халики. Сценаристом фильма был Скотт Розенберг, а режиссером стал Доминик Сена. *Прим. ред.*

гать, обнявшись, качать лучшего игрока и подбрасывать в воздух, пить шампанское, распевать «We are the champions» и кричать «Мы лучше всех!». Не стоит недооценивать ритуалы концовки. У нас задумываются о том, что надо бы что-то отметить, только в случае больших побед и успехов. К концу выполнения огромных проектов сотрудники так устают, что им уже не до праздника — они просто валятся с ног. Важно отмечать не только Великие Победы и Подвиги, но и небольшие успехи и достижения. Таким образом вы поощряете делать чуть больше каждый день, а не выворачиваться наизнанку только раз в году. В долгосрочной перспективе это принесет куда бо́льшие плоды.

В командном спорте все эти ритуалы очень четко видны. Есть разные турниры, рейтинги, в которых участвует команда, долгосрочные цели. А есть конкретная игра, для которой необходимо дополнительно настроиться на «рывок». И в современном бизнесе есть масса ситуаций, когда можно и нужно дополнительно настроиться. В рутине мы часто про это забываем. Представляете, если бы команда забывала настроиться на игру (иногда смотришь игру некоторых команд и кажется, что так оно и есть)? А для них ведь это тоже своего рода рутина.

Вот прямо сейчас продумайте, когда в ближайшее время можете что-либо отпраздновать со своей командой? И сделайте это.

Упражнение-задание

Поскольку речь идет о командных ритуалах, это задание не удастся выполнить прямо в книге — для него вам понадобятся коллеги. Устройте мозговой штурм, чтобы обдумать, на какую работу вам важно настраиваться всем вместе и какой мог бы быть ритуал подобной настройки.

Заодно обсудите, что важно было бы праздновать всем вместе. Какие у сотрудников есть поводы для радости? Как можно было бы отмечать совместные успехи (помимо традиционного застолья)?

Мотивирующая речь

С этой верой мы сможем вырубить
камень надежды из горы отчаяния.
С этой верой мы сможем превратить
нестройные голоса нашего народа
в прекрасную симфонию братства.
С этой верой мы сможем вместе трудиться,
вместе молиться, вместе бороться,
вместе идти в тюрьмы, вместе защищать
свободу, зная, что однажды мы будем свободными.

*Мартин Лютер Кинг, «У меня есть мечта»**

Мотивирующая речь как способ вдохновления людей на подвиги известна с давних времен. Предводители и лидеры поднимали людей в атаку иногда с помощью единственного ресурса — слова.

И сейчас по-прежнему один из ключевых инструментов руководителя в области «заражения эмоциями» и мотивации на сверхусилия — все то же «слово». Или, выражаясь современным языком, мотивирующая речь.

Великолепные примеры вдохновляющих речей можно обнаружить в современных фильмах исторического жанра («Храброе

---

* «У меня есть мечта» («I have a dream») — название самого известного выступления Мартина Лютера Кинга, в котором он провозгласил свое ви́дение будущего, где белые и черные могли бы сосуществовать как равные. Мартин Лютер Кинг произнес эту речь 28 августа 1963 года со ступеней Мемориала Линкольна во время «Марша на Вашингтон» за рабочие места и свободу. Речь Кинга считается одной из лучших в истории и была признана американским сообществом ораторского искусства лучшей речью XX века. *Прим. ред.*

сердце»*, «Троя»**, «Александр»***). Пожалуй, лучшей подобной сценой в кино по-прежнему остается эпизод из «Храброго сердца», в котором Уильям Уоллес (Мел Гибсон) вдохновляет на безнадежную битву армию, уже готовую разбрестись по домам. Ему удается достичь своей цели за 5 минут экранного времени. На это стоит посмотреть, а что-то, возможно, и перенять. Например, для мотивации приунывших сотрудников.

Хорошие, качественные, вдохновляющие мотивирующие речи обладают несколькими ключевыми характеристиками:

1. Они исключительно эмоциональны (чаще всего содержат в себе существенную долю агрессии, поскольку последняя необходима для боя и «рывка»).

2. Руководитель сам испытывает массу эмоций, за счет чего его речь и становится такой заражающей. То есть сначала он вызывает эмоции в себе.

3. В своей аргументации («зачем нам это делать») руководитель опирается на высшие ценности: свободу, гордость, честь воинов.

Скажете, это все художественные фильмы, а где же реальный бизнес?

---

* «Храброе сердце» (англ. Braveheart) — фильм, рассказывающий о борьбе Шотландии за независимость против английского господства. Главный герой фильма — Уильям Уоллес, предводитель шотландцев, в исполнении актера Мела Гибсона (он же и режиссер фильма). В 1995 году фильм выиграл пять номинаций на «Оскар», включая награды за лучший фильм года, лучший грим, режиссуру, работу оператора и звуковые эффекты. *Прим. ред.*

** «Троя» (англ. Troy) — крупнобюджетная историческая драма 2004 года по мотивам поэмы Гомера «Илиада» режиссера Вольфганга Петерсена. *Прим. ред.*

*** «Александр» (англ. Alexander) — исторический фильм 2004 года режиссера Оливера Стоуна о жизни и смерти полководца Александра Македонского. *Прим. ред.*

Чтобы увидеть, а как это в реальном бизнесе, посмотрите известное выступление президента Microsoft Стива Балмера на одном из годовых отчетов компании.

Президент (кстати, в зрелом возрасте и не худенькой комплекции) некоторое время вприпрыжку скачет по сцене, затем останавливается у микрофона и, запыхавшись, кричит: «I have four words for you! I! Love! This! Company! Yeah!»*

Это выступление соответствует все тем же критериям: оно эмоционально, Стив явно был искренне рад во время этого выступления — и он говорил о ценностях (в данном случае о любви к компании). Не о деньгах. Не о прибыли, балансах и отчетах. Наверное, позже он скажет об этом, но в начале — только об эмоциональном, значимом и ценном. О любви.

В старом советском фильме «Председатель»** тоже есть пример мотивирующей речи. Фронтовик-командир, потерявший на войне руку, назначается председателем колхоза. Героя играет Михаил Ульянов. Он человек, выражаясь современным языком, харизматичный, властный, умеющий заражать эмоциями. Его задача — поднять колхоз в послевоенное время, организовать усилия колхозников, которые не хотят подчиняться (а некоторые и просто работать не хотят). В какой-то момент в ситуации «сопротивления изменениям» кто-то из колхозников испортил красиво нарисованный план будущего колхоза. Председатель молча проходит мимо притихших крестьян, затем поднимается на крыльцо и заявляет: «Да я матом поднимал батальоны в атаку! А ну-ка, бабы, заткни слух...»

---

* «У меня есть для вас четыре слова! Я! Люблю! Эту! Компанию! Ура!»

** «Председатель» — художественный фильм 1964 года, снятый режиссером Алексеем Салтыковым. *Прим. ред.*

Женщины затыкают уши. Звук в фильме отключается, и только по губам актера можно догадаться, что он говорит, а по жестикуляции видно, КАК он это говорит.

Через какое-то время люди начинают подходить к плану будущего колхоза, постепенно вглядываются в него, а затем уже увлеченно рассматривают рисунок...

И в этом случае определяющей становится эмоция. Сама матерная брань в данном случае не является оскорблением нерадивых работников и попыткой их унизить. Здесь мат — скорее демонстрация некоторой «здоровой» агрессии и заложенной в этой агрессии энергии, которой председатель готов поделиться. И экспрессивная жестикуляция, направленная скорее на невидимого врага, чем на колхозников, это подтверждает.

Нет ничего особенно сложного в подготовке мотивирующей речи. Она может быть очень короткой, просто призыв. Важно, чтобы в нем содержались три компонента: эмоциональная насыщенность текста, нужная эмоция, идущая от руководителя (или от того, кто на что-либо мотивирует), и обращение к значимым для вашей аудитории ценностям.

Апеллировать к ценностям ведь можно и в бизнесе, важно только продумать, какие ценности действительно являются существенными и значимыми для вашей компании и сотрудников. И тогда вы сможете обращаться напрямую к их сердцам...

Примеры из знаменитых мотивирующих речей

«Мы пойдем до конца, мы будем сражаться во Франции, мы будем сражаться на морях и в океанах, мы будем сражаться с растущей уверенностью и растущей силой в воздухе, мы будем защищать наш остров, чего бы это нам ни стоило, мы будем сражаться на берегу, мы будем

сражаться на посадочных площадках, мы будем сражаться в полях и на улицах, мы будем сражаться в горах, мы никогда не сдадимся».

Уинстон Черчилль

***

«Тогда я этого не понимал, но оказалось, что увольнение из Apple было лучшим, что могло со мной произойти. Бремя успешного человека сменилось легкомыслием начинающего, менее уверенного в чем-либо. Я внутренне освободился и вошел в один из самых творческих периодов своей жизни.

В течение следующих пяти лет я основал компанию NeXT, еще одну компанию, названную Pixar, и влюбился в удивительную женщину, которая стала моей женой. Pixar создала самый первый компьютерный мультфильм Toy Story и является теперь самой успешной анимационной студией в мире. В ходе поразительных событий Apple купила NeXT, я вернулся в Apple, и технология, разработанная в NeXT, стала сердцем нынешнего возрождения Apple. А Лорен и я стали замечательной семьей.*

Я уверен, что ничего бы из этого не случилось, если бы меня не уволили из Apple. Лекарство было горьким, но пациенту оно помогло. Иногда жизнь бьет вас кирпичом по голове. Но не теряйте надежды. Я убежден, что единственной вещью, которая помогла мне продолжать работать, стала преданность своему делу.

Вам надо найти то, что вы любите. Ваша работа заполнит бо́льшую часть жизни, и единственный способ быть полностью довольным — делать то, что, по-вашему, является великим. И единственный способ достичь успеха — любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли, ищите. Не останавливайтесь. Как это бывает со всеми сердечными делами, вы узнаете, когда найдете. И, как любые хорошие отношения, они становятся лучше с годами. Поэтому ищите, пока не найдете. Не останавливайтесь».

Стив Джобс, основатель Apple,
речь перед выпускниками Стэнфорда

---

* «История игрушек». *Прим. ред.*

Дежурство по драйву
и другие способы краткосрочной мотивации

Идея «дежурства по драйву» родилась в нашей компании во время мирового финансового кризиса в начале 2009 года. Как нетрудно догадаться, обучение персонала оказалось в числе тех затрат, которые компании стремились сократить в числе первых. В один из месяцев 2009 года вся наша выручка составила 30 тыс. руб. Понятно, что настроение в компании было не слишком радужным. Несмотря на все попытки «бодриться», сотрудники чувствовали все больше уныния. В какой-то момент мы приняли решение, что с этим пора что-то делать, и организовали в компании мозговой штурм на тему: «Как нам усилить драйв в компании».

Кстати, оказалось, что мозговой штурм — один из методов краткосрочного усиления драйва. Привлеките сотрудников для решения каких-либо корпоративных задач (любых: придумать новую рекламную концепцию, организовать корпоратив или привлечь новых клиентов). Во-первых, сотрудники оказываются кладезем ценнейших идей, которые бывают значительно лучше идей внешних специалистов. Во-вторых, совместный процесс генерации идей взбодрит и сплотит ваш коллектив.

Для организации мозгового штурма не нужно никаких специальных усилий. Важно только выбрать или назначить модератора, который будет побуждать участников предлагать все больше и больше разнообразных вариантов решений и пресекать любые попытки оценить какую-либо из идей. Главное правило любого мозгового штурма — категорический запрет на любую оценку, не только на критику, но и на положительную («О, какая классная идея!») — это мешает спонтанному и безоценочному процессу творчества. Никаких других особых условий не требуется.

Итак, мы организовали мозговой штурм, в ходе которого родилась одна из идей управления эмоциями, которую, на наш взгляд, смело можно отнести к разряду гениальных.

В компании устанавливалось дежурство по драйву. В задачи дежурного входило каждый день каким-либо образом бодрить коллег и вызывать у них радость и драйв, а перед уходом собрать «хвасталки» с каждого сотрудника, то есть какие-то, пусть небольшие достижения за день.

Скептический участник тренинга: *Ну и насколько вас хватило?*

Нас хватило месяцев на восемь или девять. Потом постепенно пыл начал угасать, и «хвасталки» собирались все реже. И при этом нам до сих пор кажется, что это был один из существенных ресурсов, благодаря которым мы пережили кризис.

От авторов

Кстати, интересный пример. Несколько лет спустя, когда мы существенно расширились и в компании появилось много новых сотрудников, мы захотели возобновить эту традицию. Несколько раз на летучках и общих сборищах «старенькие» сотрудники поднимали эту тему: «Давайте возобновим “хвасталки”!» Почему-то никак не получалось. Вроде «старенькие» сотрудники все были «за», из новых никто не возражал, но традиция не приживалась.

Только спустя какое-то время мы поняли, что происходило. Сотрудники-«старички», объединенные общими воспоминаниями про то, как это было здорово, как только заходила речь о «хвасталках», начинали светиться энтузиазмом и с горящими глазами взахлеб обсуждали, как это было здорово и замечательно. Поглощенные собственным энтузиазмом, мы не замечали, что новые сотрудники «чувствуют себя чужими на этом празднике жизни». Согласитесь, не очень приятно, когда при тебе все радостно обсуждают что-то, в чем ты не участвовал. Именно это плохо осознаваемое раздражение мешало новым сотрудникам принять идею делиться своими достижениями друг с другом.

Тогда мы приняли решение, что не возобновляем старую традицию, а начинаем новую — обмен новостями в компании. Вместо «дежурного по драйву» появился «дежурный по новостям». Когда мы начали но-

вую традицию, все сотрудники включились в эту идею. И «дежурство по новостям» действует у нас и по сей день.

Напомним, основная задача была придумать что-либо, чтобы в компании было веселее и радостнее. Однако, как оказалось, у этой идеи есть масса дополнительных бонусов.

Как оказалось, это отличный дополнительный ресурс мотивации. Каждый сотрудник знал, что вечером от него попросят похвастаться. Каждый был заинтересован похвастаться чем-нибудь этаким, сотрудники соревновались в юморе и значимости «хвасталок». В отличие от обычного контроля, это было весело и оригинально. Кроме того, все «хвасталки» вывешивались для всеобщего информирования в нашей закрытой группе сотрудников «ВКонтакте», и каждый пришедший с утра мог порадоваться, прочитав успехи коллег за прошлый день. Плюс ко всему, это была и отличная система информирования — каждый имел представление о том, что делают другие, что тоже усиливало мотивацию.

Какие были ежедневные способы взбадривания? «Выставка рисунков сотрудников компании» (каждый должен был быстро нарисовать любой рисунок, который вешался на общую стену), коллаж «Один день из жизни Экватора», выдача всем мини-гороскопов или пожеланий на день, принесение домашней выпечки или ягод с дачи и т. д.

Другая подобная идея краткосрочного всплеска драйва — это то, что называется «*сюрприз-менеджмент*». Сотрудникам (например, отдела продаж) ставится краткосрочная задача (от одного дня до недели). То есть некий отдельный план (например, продать определенное количество штук товара определенной категории), при выполнении которого сотрудники получают оговоренный приз (это может быть торт, бутылка шампанского, билеты в кино — то есть что-то не очень большое и существенное). Но, поверьте нам, азарт за получение пусть

даже символического приза мотивировал сотрудников прикладывать усилия, не сравнимые с величиной этого приза. Главное при таком способе мотивации — чтобы задача была выполнимой, но достаточно амбициозной. Если задача окажется нереальной, сотрудники расстроятся. Если слишком простой — будет не хватать азарта.

От авторов

Еще один пример подобной мотивации Алена реализовывала, когда работала в крупной сети магазинов директором по персоналу. В разгар распродаж сотрудники магазинов уже валились с ног от усталости. Тогда руководство сети приняло решение купить для всех сотрудников гель для душа «Антистресс». В то время гели для душа с ароматерапией еще были в новинку. Сувенир сопровождался благодарностью от руководства за активную работу и выражением понимания, как сейчас сотрудникам нелегко. Символический подарок был воспринят сотрудниками как дополнительный знак внимания к ним и, конечно, был приятен.

Примеры способов поддержания драйва у сотрудников

Воодушевившись идеей поиска нестандартных способов мотивации, мы провели целую серию мозговых штурмов в ходе круглых столов для руководителей и HR на тему, как можно быстро на некоторое время повысить уровень драйва в компании. Большинство идей, кстати, реально реализовано в некоторых петербургских компаниях:

— акция «Тайный друг» (на период длительностью примерно в месяц каждому в компании назначается «тайный друг» (добровольно, только для желающих участвовать в акции), и в течение месяца «тайный друг» обязан делать своему объекту знаки внимания, дарить мелкие подарки, говорить приятные слова и делать небольшие приятные сюрпризы);

— на входе в компанию поставить стриптизерш на проходной или танцовщиц (танец живота);

— рассказать сотрудникам про успехи конкурентов;
— подарить пиццу за лучшую статью из жизни офиса;
— в течение одного дня вместе с простыми сотрудниками в магазинах продают топ-менеджеры;
— межкорпоративные мероприятия, профессиональные конкурсы и подготовка к ним;
— для компаний со строгим дресс-кодом (например, юридических): день casual;
— для компаний со строгим дресс-кодом: день красных трусов;
— аукцион в отделе продаж на визитки или хорошие потенциальные контакты;
— собирать ТОП-10 самых бредовых входящих запросов и рассылать всем сотрудникам;
— организовать благотворительную акцию силами сотрудников;
— раз в месяц создать дерево желаний (что хотим в этом месяце в офис), и, если хорошо поработали, то реализуем желание;
— совместные завтраки с рассказыванием анекдотов.

«Поддерживаем огонь в очаге», или Формирование командного духа

Сейчас слово «команда» чрезвычайно популярно. «Сделай это, ведь мы же одна команда!», «Мы должны работать как настоящая команда!», «Сделайте нам команду из 150 человек за три часа, чтобы они, в едином порыве... Ну как команда, вы понимаете?» Даже слоган «Зенита» одно время гласил «Наш город — одна команда» (то есть, выходит, примерно пять миллионов человек — тоже одна команда...).

Сейчас «хороший климат в коллективе» и «команда» — чуть ли не синонимы, ведь известно, что члены команды «всегда бодры, веселы и горой стоят друг за друга». То есть в команде царит такое настро-

ение, которого нам бы хотелось достичь в своем коллективе, управляя эмоциями сотрудников. Это действительно так: в настоящей команде, как правило, эмоциональный фон достаточно стабильный и позитивный (то есть радостный и при этом энергичный, нацеленный на достижения). Другое дело, что таких, настоящих команд очень мало. Практически нет. Поэтому бессмысленно ожидать от подчиненных, что они будут лучше себя чувствовать, если назвать их «одной командой». Однако это именно то, что очень часто и происходит. Зная, что команда — это группа людей, которая может обеспечить сверхрезультаты компании, многие руководители хотят достичь такого эффекта и называют свой отдел «командой». Однако от одного названия группа командой не становится; более того, чтобы она действительно стала командой, должно пройти довольно много времени. Да и не всегда у бизнеса есть потребность именно в командной работе. Поэтому в этой части мы уделим внимание тому, чтобы лучше разобраться с этим сложным понятием, а в конце поговорим о том, как можно достичь того настроения, которое присутствует в командах, даже в обычной рабочей группе.

Что же такое команда?

Чаще всего команда воспринимается как группа людей, имеющих общую цель. Так ли это? Давайте рассмотрим на примере. Представьте себе автобусную остановку, на которой стоит одиннадцать человек. У них у всех одна цель, не так ли? Что при этом произойдет, когда подойдет автобус? Люди начнут мешать друг другу, стремясь к достижению собственной цели. Не очень похоже на команду, не так ли?

Представим тогда, что эти одиннадцать человек — дворовая футбольная команда, которой нужно попасть на стадион. Тогда каждый из них будет помогать другому попасть в автобус: кто-то придержит двери, кто-то поддержит товарища…

В чем разница между этими двумя группами? Вроде бы и там и там есть общая цель, но в одном случае люди помогают друг другу, а в другом — нет. Ответ очевиден: люди, просто стоящие на остановке, достигают своей цели в одиночку, для этого им не нужны другие. Команда достигнет своей общей цели, *только* если все одиннадцать человек окажутся на стадионе. Достичь этой цели можно только действуя сообща. Более того, каждый член команды с этим согласен, он признает и разделяют эту общую цель.

Тогда мы получим определение команды — это группа людей, имеющих разделенную общую цель, которую трудно, если вообще возможно, достичь в одиночку или другим составом людей.

Вот почему в бизнесе так сложно говорить о настоящих командах: в отдел приходят новые люди, кто-то уходит в другой проект, кто-то вообще увольняется. Но мы по-прежнему достигаем целей, хоть и другим составом сотрудников. Даже в спортивных командах периодически меняются игроки. Примеров настоящих команд очень мало, наверное, такие команды играют в «Что? Где? Когда?» или в КВН, когда состав участников остается неизменным на протяжении многих лет (и то сейчас в «Что? Где? Когда?» добавляют все больше новых игроков). Состав игроков команды имеет огромное значение. Поэтому в бизнесе мы можем говорить в лучшем случае о команде руководителей (повезло тому бизнесу, чьи руководители являют собой действительно команду) или о проектных командах. Поскольку во всех остальных случаях состав сотрудников чаще всего так или иначе меняется, можно говорить только об использовании командных форм работы или о командном духе.

Не может идти речи о команде и в том случае, если у группы людей отсутствует разделенная общая цель. То есть та, которая манит и мотивирует всех участников и при этом может быть достигнута только совместными усилиями.

Следовательно, в процессе формирования команды необходимо сформулировать такую цель (или цели). Даже если компания имеет

свои миссию, стратегию и ежегодные цели, команде нужна собственная цель, для которой важен именно данный состав участников и которая имеет определенные сроки. Джим Коллинз в своих работах, исследуя великие компании, заметил, что у них есть то, что он назвал БИХАГом (BHAG — big, hairy, ambitious goal) — в прямом переводе «большая, волосатая, амбициозная цель». Наличие именно такой цели позволит объединить усилия членов команды и будет служить для них постоянным мотиватором. Команде не нужна внешняя мотивация, она работает для достижения разделенной общей цели (это не значит, что членам команды не нужно платить зарплату, но прикладывать дополнительные усилия, чтобы их «взбодрить» на достижение цели, руководителю не потребуется).

Если у вас достаточно неизменный состав участников группы и есть понимание, что можно сформулировать разделенную общую цель — тогда можно начинать движение по пути формирования команды. Почему именно начинать движение? Потому что не факт, что у этой группы получится стать командой. Но повысить эффективность совместной работы за счет повышения некой «командности», формирования «командного духа» — получится.

Следующее, что нам важно понимать в процессе формирования команды, особенно с точки зрения эмоций, — это те этапы, которые проходит команда в своем развитии. Даже если вы не планируете создавать из своего коллектива команду в полном смысле этого слова, все равно любая группа проходит в своем развитии похожие этапы.

Все начинается с этапа зависимости. От чего зависимы люди, которые только начали работать вместе? В первую очередь, от социальных стереотипов и норм вежливости. Начиная работать на новом месте (равно как и начиная любые новые отношения), мы стремимся показать себя с наилучшей стороны, готовы жертвовать какими-то своими интересами, следуем общепринятым нормам поведения в обществе и нормам вежливости. Если человек по природе вспыль-

чив, он будет стараться держать себя в руках. Если часто опаздывает — будет прикладывать усилия, чтобы прийти вовремя. Поскольку каждый стремится показать себя с наилучшей стороны, между людьми быстро формируются хорошие отношения. В некотором смысле этот этап можно назвать этапом «влюбленности» (вне зависимости от того, о каких отношениях идет речь): все друг другу очень нравятся, все друг другом очень довольны и искренне считают, что им очень повезло. В личных отношениях говорят о том, что «это человек, о котором я мечтал всю свою жизнь», в рабочих — «какая прекрасная команда у нас подобралась».

Чем характеризуется этот этап? Доверия друг к другу у членов группы еще довольно мало, и, соответственно, имеется большое количество страхов. На этом этапе люди не склонны раскрывать свои истинные интересы, а поэтому и мотивация их на совместную работу еще пока не очень велика (несмотря на эйфорические настроения). Это не значит, что этот этап не важен — на нем люди знакомятся, постепенно узнают друг друга и готовятся для перехода на следующий этап. Плохо, если группа «застревает» на этом этапе, не двигается дальше.

А что же должно произойти дальше? Постепенно уровень доверия в группе немного подрастает (ведь вокруг такие хорошие люди), и каждый из ее участников, чуть раньше или чуть позже, начинает становиться более открытым и искренним. Позволяет себе проявляться в большей степени таким, какой он есть, а не каким хочет казаться. Члены группы на этом этапе готовы отстаивать свои интересы (на первом этапе они могли ими и поступиться), в группе начинают распределяться разные роли, выделяются лидеры и т. д. Этот этап может быть более осознанным или менее осознанным, члены группы могут проявляться на этом этапе более ярко в отстаивании своих интересов, а могут молчать и копить недовольство... Ничего не напоминает? На второй стадии своего развития группа попадает в этап кон-

фликта. Этого этапа нельзя избежать, его только можно пройти — как и любой конфликт, или конструктивно, или деструктивно.

Каким будет деструктивное прохождение конфликта? Члены группы на этом этапе испытывают сильный страх и глубокое разочарование — эти прекрасные люди оказались совсем не такими, за кого они себя выдавали! Этот орет без повода, тот считает, что мне надо по-другому делать свою работу, иной все время спорит, а кто-то тормозит работу всех остальных... Поскольку каждый из членов группы решился быть более искренним, то мы тут же увидели недостатки друг друга. Чего хочется в этой ситуации членам группы? Иногда уйти или сбежать («Я ошибся, и эта компания мне не подходит»). Чаще — «замять» конфликт, вернуться на ту стадию, на которой мы были все такими вежливыми и приятными. И зачастую группе это удается — тогда конфликт переходит на скрытую стадию, а внешне все выглядит чинно и благопристойно: члены группы вместе пьют пиво, рассказывают друг другу анекдоты и выглядят очень дружелюбными. Но помните: конфликт на скрытой стадии не перестает быть конфликтом. Задача этого этапа — группе совместно понять разделенную общую цель, интересы и особенности каждого, согласовать их с общей целью... Отсюда в настоящих командах и возникает такая глубинная мотивация — каждый понимает, как достижение общей цели помогает ему достигать своих интересов. Более того, поскольку члены группы знают об этих интересах и признают их, то и они помогают мне достигать того, чего я хочу. И я тоже заинтересован помочь каждому из них, зачастую даже поступившись своими интересами — потому что для успеха команды нужен каждый. Это связывает команду невидимыми нитями, и каждый готов встать за другого горой.

Таких команд немного.

Как пройти этап конфликта конструктивно? Делать все то же самое, о чем шла речь в разделе «Управление конфликтами». Осознавать свои интересы, выяснять интересы других членов группы, слушать

и переспрашивать. Затем важно договориться о разделенной общей цели и согласовать интересы каждого с этой целью.

Самая большая помощь от своего руководителя требуется сотрудникам в прохождении именно этого этапа.

Если этап конфликта пройден конструктивно, возникает более глубокое чувство, основанное на искренности, большей психологической близости и доверии членов команды к друг другу. Более того, участники осознают, что «мы можем быть вместе и в горе, и в радости» — то есть, если в дальнейшем снова возникнут сложности, мы снова будем в состоянии их разрешить. Связи между членами группы становятся прочнее. Выражаясь через метафору отношений, это уже не влюбленность, это любовь.

Какие еще этапы остается пройти группе, чтобы стать командой? Остается выработать совместные нормы и правила работы. Обычно это происходит само собой во время конструктивного прохождения этапа конфликта, так что эти два этапа группа проходит одновременно. Что такое правила и нормы работы команды? Это некие зафиксированные договоренности о том, как мы работаем вместе. Что у нас принято и что не принято. Как поступать в определенных ситуациях. Это может быть своего рода «кодекс команды». На этом этапе часто возникают совместные ритуалы и праздники. Этот этап нужен для того, чтобы «разношерстные», разнохарактерные люди смогли комфортно вместе работать. А в хорошей команде как раз работают очень разные люди — похожим нет смысла объединяться в команду. Поэтому столь популярное словосочетание «команда единомышленников» является очень спорным: в команде люди думают по-разному! И нормы, и правила командной работы позволяют этим людям договориться о том, как наиболее эффективным образом объединять свои усилия. Не путайте эти нормы и правила с бюрократией и необходимостью получать разрешение на каждый шаг. В идеале каждый из членов команды легко следует

общим правилам, так как понимает, что они помогают команде достигать разделенной общей цели.

Наконец, последний этап формирования команды — так называемый рабочий этап. Это не значит, что до того члены команды не работали. Это означает, что только теперь команда выходит на самый пик своей эффективности. Спортивная команда вдруг начинает выигрывать все игры одну за одной, причем с видимой легкостью. Команда в игре «Что? Где? Когда?» начинает отвечать на вопросы досрочно и выигрывать со счетом 6:0. Юмористическая команда стремительно набирает популярность, а ее шутки пересказывают друг другу (вспомните, например, «Прожекторперисхилтон» в период его расцвета). Наблюдающим со стороны кажется, что все происходит с легкостью и без усилий, что «команде» беспрерывно везет.

В бизнесе работу настоящих команд заметить сложнее, ведь нам редко удается наблюдать работу другой компании изнутри. Но иногда удается увидеть, к примеру, двух руководителей, которые даже чем-то похожи на семейную пару, которые прожили вместе много лет: один начинает фразу, другой заканчивает; один посмотрел на второго, и тот куда-то пошел, и что-то витает между ними в воздухе неуловимое, почти осязаемыми становятся те связующие нити… И тем, кто не видел, как эти двое орали в голос друг на друга, стучали по столу, потом напивались и снова орали, потом вообще не разговаривали… Потом разговаривали друг с другом подчеркнуто вежливо… Потом снова орали… И так несколько лет подряд. Так вот, тем людям, кто этого не видел, кажется, что этим двоим просто повезло встретить друг друга, «так удачно совпасть» и наладить совместный бизнес. Процесс формирования команды, как правило, довольно долгий именно потому, что на то, чтобы пройти этап конфликта, требуется время. И много сил, и терпения. Недаром говорят: «Пуд соли вместе съели».

Впрочем, если вы планируете работать с кем-то долго, на то, чтобы формировать команду, стоит приложить усилия. Конечный эффект того стоит.

От авторов

Мы ведем тренинги вдвоем, в парах, причем пары обычно устоявшиеся. По нашим наблюдениям, на формирование тренерских пар уходит от года. Иногда больше. Точно не меньше. Работать в паре сложно. Потому что ко-тренер — это тот человек, который говорит, когда хочешь говорить ты. Причем, по твоему глубокому убеждению, периодически говорит совершенно не то, что нужно. Потому что любое изменение в сценарии стоит согласовывать с партнером. Наконец, финансово это не очень выгодно.

Казалось бы, зачем тогда работать в парах?

Иногда и заказчики, не совсем понимая смысл этой затеи и желая снизить цену, просят «дать им только одного тренера». И очень удивляются, когда мы говорим, что это будет стоить дороже. Как? Тренеров меньше, а стоить будет дороже? Но почему?

Потому что, как говорит наш исполнительный директор Татьяна Васильева, мы тренеры избалованные. Ведь с того момента, как тренерская пара срабатывается... на тренингах начинают происходить чудеса. Все происходит как-то легко, непринужденно и с поразительной эффективностью. И в конце тренинга участники не устают делиться открытиями, переживаниями, находками, успехами... И при этом сама тренерская пара получает огромное удовольствие от совместной работы, что-то на ходу импровизируя, перешучиваясь, вдруг спонтанно меняя что-то в сценарии (и один в перерыве другому начинает говорить, что надо бы вот это и вот это поменять, а второй говорит, что, ага, я как раз об этом думал...). Поэтому работать в одиночку — ни за какие коврижки... даже если это сулит больше денег, даже если в противном случае заказчик откажется от заказа. Это требует в разы больше усилий, но главное даже не это — в одиночку удовольствия меньше.

Такая мотивация тоже характерна для сработанных команд — просто удовольствие работать вместе. Это Со-Творчество и доставляет огромное удовольствие членам команды, и дает поразительные рабочие результаты.

Что вам надо делать, если вы настроились помочь своей группе приблизиться к тому, чтобы стать командой?

Во-первых, стоит рассказать людям о тех этапах, которые проходит группа в своем развитии. Главное, конечно, рассказать об этапе конфликта: о том, какая существует разница между позициями и интересами, зачем нужно разрешать конфликт, почему он возникает неизбежно в любых отношениях и т. д. Ведь в нашей культуре зачастую считается, что «хорошие отношения» — бесконфликтные, те, в которых люди не ссорятся. Но это не так. Хорошие отношения — те, в которых люди умеют разрешать свои конфликты конструктивно. Помогите своим сотрудникам научиться этому.

Во-вторых, развивайте эмоциональную компетентность сотрудников ☺. Умение осознавать эмоции и управлять ими поможет пройти фазу конфликта быстрее и безболезненнее.

В-третьих, не жалейте времени и средств на обучение своих сотрудников навыкам коммуникации. Именно эти навыки необходимы членам любой группы, тем более команды. Зачастую руководитель уверен, что «уж мои-то сотрудники умеют эффективно общаться». Понаблюдайте за ними внимательно. Как они разрешают спорные ситуации? Разговаривают ли они так, что в итоге каждый чувствует себя спокойно и радостно и мотивирован эффективно и бодро работать? Умеют ли сотрудники слышать друг друга? Довольны ли они сами тем, как осуществляется коммуникация между ними? Чаще всего ответ будет «нет». Связано это с тем, что по ряду причин коммуникация между людьми — это очень сложный процесс. И даже если человек прошел тренинг «эффективной коммуникации» и знает, к примеру, о техниках активного слушания — это совсем не означает, что теперь он умеет договариваться с другими сотрудниками так, что все остаются довольны, или ставит задачу так, что все делают именно то, чего он хотел. Коммуникация — это очень сложно, и стоит развивать эти навыки регулярно, постоянно, иначе говорить о команде не приходится.

Наконец, формируйте в своем подразделении командный дух. Когда он появляется?

Когда люди хорошо знакомы друг с другом. И не факт, что корпоративы дают им эту возможность. Может быть, лучше устроить пикник, организовать праздник для детского дома или всем вместе пойти в кружок оригами. Может быть, стоит устраивать шутливые викторины на знание какой-то информации о других сотрудниках (только сначала стоит убедиться, что это не их личная тайна или «скелет в шкафу»). Может быть, общие сборища отдела стоит начинать с того, что каждый расскажет какой-нибудь факт о себе, который коллеги еще не знают. Может быть, стоит организовать «день талантов», когда каждый демонстрирует какое-то свое умение или обучает этому других. Придумайте, как дать возможность людям лучше узнать друг друга.

Когда люди понимают связь между собственными интересами и задачами и целями компании (подразделения). Чтобы помочь людям увидеть эту связь, больше разговаривайте с ними об их планах, о том, как они связывают компанию и свое будущее, что им кажется важным... Если такие беседы проводить регулярно, а не раз в пять лет, то люди будут с нетерпением их ждать и охотно расскажут вам о своих интересах. Особенно если компания тоже будет готова помогать каждому сотруднику достигать своих интересов.

Когда люди чувствуют, что делают что-то важное. Если у вашей компании есть настоящая миссия, которую люди знают и разделяют, вам проще. Если же миссии нет или люди считают ее пустой формальностью (что, к сожалению, часто бывает), найдите что-то другое. Это может быть миссия вашего отдела, а не всей организации в целом. Или если слово «миссия» вам кажется чересчур громким, пусть это будет БИХАГ или ваша сверхзадача или слоган. Желательно искать важную деятельность

в работе, но если с этим возникают трудности, возможно, стоит найти возможности для благотворительности силами именно вашего отдела. Но, еще раз повторим, лучше найдите важное в работе. Пусть миссии великих компаний будут вам вдохновением. Спросите людей, в чем они видят высший смысл вашей работы. Если у вас хороший контакт с ними и сотрудники вам доверяют, вы удивитесь, сколько интересных мнений на этот счет они вам предложат. Большинство верят, что вы вместе делаете что-то очень важное, осталось только согласовать эти мнения.

Когда люди чувствуют свой вклад в общее дело. Причем желательно, чтобы этот вклад признавали все, а не только руководитель. Найдите способ отмечать вклад каждого. Может быть, можно придумать номинации, отмечающие уникальный талант каждого. Может быть, вы организуете регулярный обмен листочками с позитивной обратной связью между сотрудниками (или устный обмен). Или хотя бы раз в году, например, можно собрать благодарности каждому сотруднику в одну кучу и напечатать на красивой открытке или бланке. Если каждый сотрудник вспомнит что-то важное, таких благодарностей будет большое количество, и сотруднику будет очень приятно, как много его достижений помнят коллеги. Найдите способ не просто отметить вклад сотрудника, а дать возможность сотрудникам поблагодарить друг друга. И лучше, если эта благодарность будет личностной. В некоторых компаниях действуют анонимные системы благодарности, например корпоративная валюта, которую можно положить на чей-то счет в благодарность за помощь или какую-то услугу. Возможно, это хорошо работает для поощрения лучших сотрудников, но для создания командного эффекта лучше личная (совсем хорошо, если устная) благодарность.

Поддержание положительного баланса на «эмоциональном счету»
(термин Стивена Кови)

В книге Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»* вводится понятие «эмоциональный счет». Идея очень проста: каждый раз, когда вы совершаете действие, доставляющее другому человеку скорее приятные эмоции, повышающее ваш уровень доверия и взаимопонимания, вы «пополняете свой счет». Каждый раз, когда вы чем-то его обижаете, не выполняете своих обещаний и ведете себя резко с этим человеком, происходит «списание со счета».

Огромное количество наших ежедневных действий влияют на состояние наших «счетов». Какие-то из них пополняются все больше, какие-то находятся примерно в одном состоянии, а с каких-то все чаще осуществляются списания. Скорее всего, вы заметите следующую закономерность: в начале каких-либо отношений (чаще всего неважно, деловых или личных) мы очень внимательно следим за тем, чтобы «баланс на счету» увеличивался. Мы следим за выполнением своих обещаний. Мы стремимся сделать партнеру приятно, дарим подарки или предлагаем какие-то особые условия сделки. Мы говорим друг другу приятные слова и комплименты и внимательно следим за тем, чтобы «не ляпнуть чего-нибудь лишнего». Мы готовы стерпеть, промолчать и простить, если партнер сказал или сделал что-то, что нас не очень порадовало (и таким образом не производим списания с его счета). И состояние дел «на счету» становится все лучше и лучше.

Со временем, если отношения развиваются в позитивном ключе, уровень доверия растет. Отношения находятся на желаемом уровне развития (клиент стал постоянным, с любимым человеком стали

---

* Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. М. : Альбина Паблишер, 2012. *Прим. ред.*

жить вместе или даже поженились и т. д.), стали ровными, приятно-предсказуемыми. Состояние наших счетов в данный момент находится на своем пике. Что означает такой высокий баланс? Это означает, что мы не боимся каждую минуту совершить ошибку, ожидая и зная, что нас поймут и примут, даже если что-то пойдет не так. Что мы можем говорить искренне, не опасаясь, что нас «неправильно поймут». Мы можем спокойно высказывать свое несогласие с чем-то, зная, что это не ухудшит отношений и что мы сможем спокойно договориться о важных для нас вещах.

Что происходит дальше? Мы расслабляемся. Уф, говорим мы себе. Наконец-то! Раз у нас с тобой такие прекрасные отношения, можно позволить себе наконец-то быть самим собой. Почему-то «быть самим собой» в данном случае означает позволить себе совершать действия, за которыми следует «списание со счета». В приоритете в это время оказывается другая деятельность и другие люди, с которыми нам надо внимательно следить за состоянием «счета»: другие клиенты, друзья, которым не хватило внимания в период «активного ухаживания», и т. д.

Что происходит со счетом дальше?..

...Наверное, вам случалось, проверяя в банкомате баланс на карточке, с ужасом изумляться: «Что так мало??? А куда же я дел столько денег?.. На что же я их потратил?..» С той же самой ситуацией мы сталкиваемся и в случае с эмоциональным балансом, когда забываем регулярно следить за его состоянием. «Что так мало???» — в ужасе думаем мы, когда клиент сообщает нам, что новый поставщик предлагает ему значительно лучшие условия, или вдруг обнаружив себя в разгаре ужасного, неприятнейшего скандала со своей второй половиной. «Куда же я их потратил?..» И начинаем вспоминать: обещал — и не сделал... пришел с работы злой — разорался на ровном месте... сказал, в отпуск не поедем, потому что занят... А когда я в последний раз дарил цветы? Говорил комплименты? Дарил что-нибудь просто так? А потом мы удивляемся, куда же ушла та свежесть чувств?.. Просто эмоциональный

баланс давно уже не то что в нуле — в минусе. С клиентами происходит то же самое: перестал звонить периодически просто так, чтобы убедиться, что все идет в порядке; забыл поздравить с профессиональным праздником; сделал обещанную работу на два дня позже, чем обещал...

Иногда, обнаружив ужасающее состояние своего эмоционального баланса, нам удается поправить ситуацию. Мы снова начинаем следить за тем, что делаем и говорим, обращать внимание на приятные слова и подарки, предлагать особые условия и т. п. И нам удается вернуть «состояние счета» на прежний высокий уровень.

Иногда нет, не удается. В этом случае нам тоже приходится внимательно следить за тем, что говорим, но уже не для того, чтобы улучшить ситуацию в отношениях — а для соблюдения своей безопасности. Каждое действие, на которое и внимания-то раньше никто бы не обратил, начинает стоить ужасающих сумм. «Списания» происходят с катастрофической скоростью. До тех пор пока «счет не закрывается» — то есть пока наши отношения не заканчиваются.

Бывает, кстати, и обратная ситуация. Посмотрите внимательно на второе слово в словосочетании «эмоциональный баланс». В психологии еще используют формулировку «баланс давать — брать». Иногда люди, сильно ориентированные на заботу о других, забывают об этом балансе. Они все время только дают, но ничего не берут взамен. Не отстаивают свои интересы, во всем уступают, предпочитают не заметить что-то неприятное в отношениях, полностью приспосабливаются к пожеланиям и требованиям другой стороны. Такое случается как в личных отношениях, так и в бизнесе, когда менеджер готов пойти на все ради своего клиента, даже если это «все» нарушает интересы собственной компании: дать очень большую скидку, позволить изменить условия заказа в последний момент и т. п. Кажется, что таких людей все должны очень любить, ведь с ними так удобно общаться. На самом деле эти люди тоже серьезно нарушают баланс, только в противоположную сторону — на их «счету» миллионы, а вот

остальные в глубоком минусе. Из-за чего отношения с такими людьми часто и рушатся — рядом с таким вот «ангелом» поневоле начинаешь чувствовать себя подлецом. Да и у этих людей копится недовольство. Они предпочитают его игнорировать, но оно никуда не уходит и отражается рано или поздно или в болезни, или в нервных срывах. Таким людям тоже крайне важно учиться соблюдать баланс в отношениях, только их задача — научиться брать в отношениях. Настаивать на своем, требовать собственной выгоды в переговорах, не соглашаться на невыгодные уступки, не прощать, пока у них не попросили прощения. Тогда, как это ни удивительно, отношения становятся более гармоничными — потому что в них есть баланс и каждый чувствует себя хорошо.

Упражнение

«Эмоциональный баланс»

Выберите какие-нибудь значимые для вас личные или деловые отношения. Для личных отношений достаточно вспомнить период от нескольких дней до недели, для деловых лучше взять период побольше — один-два месяца. Разделите лист вертикальной чертой пополам, левую колонку обозначьте как «+», правую — как «-». Запишите в левой колонке все ваши действия, которые, по вашему мнению, улучшали состояние вашего счета, в правой — ухудшали его. Посмотрите, как вы повлияли на состояние своего эмоционального баланса в этих отношениях за данный период. Удалось ли вам улучшить его или хотя бы сохранить на прежнем уровне? Или количество действий в правой колонке начинает удручающе превалировать?

Если же вы относитесь к той категории людей, у которых имеется только куча прекрасных действий в левой колонке, задайтесь вопросом, не нарушаете ли вы баланс и в этом случае? Не слишком ли много даете своим партнерам и не слишком ли мало просите взамен?

И в том и в другом случае стоит составить план действий, которые помогут вам поддерживать баланс в более или менее равновесном состоянии. Такой анализ полезно проводить для себя хотя бы раз в месяц для самых значимых фигур и «счетов» и раз в несколько месяцев — для важных для вас людей.

Создание эмоционально разумной системы мотивации

Мы уже говорили в первой главе о связи эмоций и мотивации. В той части они больше касались самомотивации, теперь давайте рассмотрим эти идеи в приложении мотивирования других людей с помощью управления их эмоциями.

Какая самая классическая, самая древняя система мотивации? «Кнут и пряник». Нам, впрочем, сейчас больше подойдет английское название этой схемы: stick and carrot (то есть палка и морковка).

Вообще-то мы не любители англицизмов, но в данном случае английская версия нравится нам больше. Так как между кнутом и пряником может находиться кто угодно, а вот между палкой и морковкой находится вполне определенное животное... А именно осел.

Так что, используя схему «кнут и пряник», мы рассматриваем наших подчиненных следующим образом:



Давайте задумаемся, каковы особенности этой системы?

Во-первых, и палку, и морковку кто-то должен держать. Кто? Собственно, руководитель. Такая система подразумевает постоянный и неуклонный контроль. Как только руководитель отворачивается (палка и морковка отодвигаются), сотрудники начинают заниматься своими делами, сворачивают не туда или вовсе топчутся на месте.

Во-вторых, ослик замечательно движется до тех пор, пока не дойдет до развилки. И здесь опять же только руководитель решает, куда ему поворачивать. Хорошо, когда ситуация на рынке стабильная (дорога прямая и без развилок). Но в условиях острой конкуренции, изменений и бурного развития или, наоборот, сложных перемен вся дорога — сплошные развилки. И в такой ситуации мы хотим иметь инициативных и предприимчивых сотрудников, которые сами найдут верный путь! Кстати, по данным исследования McKinsey, только 30% работ в США сейчас поддаются четкой алгоритмизации. Остальные 70% требуют от сотрудника принятия решений, осуществления постоянного выбора и инициативности. Вероятно, российская статистика отличается, но ненамного.

Так что «палка и морковка» в этом случае нам не очень подходят.

Стоит продумывать другую систему мотивации. И учитывая, что «мотивация» и «эмоция» — это однокоренные слова, на использовании каких эмоций все же стоит строить систему мотивации в компании?

Страх

Вы можете затащить лошадь в воду.
Но вы не заставите ее плыть на спине.
Или даже пить — если только она сама этого не захочет.

Народная мудрость

Среди руководителей чрезвычайно популярна идея, что хорошо работают только запуганные до полусмерти сотрудники.

> Лекарство от лени общеизвестно. Это пинки и подзатыльники.
>
> *Константин Бакшт*

> Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять.
>
> *Генри Форд*

> Есть два рычага, которыми можно двигать людей, — страх и личный интерес.
>
> *Наполеон Бонапарт*

Давайте вспомним, к чему мотивирует страх? Страх мотивирует бежать от объекта! А следовательно, он не мотивирует людей на движение вперед! Ни на достижения, ни на перевыполнение, ни на сверххорошее выполнение своей работы тоже не мотивирует.

С помощью страха можно заставить человека что-либо сделать, но невозможно заставить сделать это хорошо или использовать для работы все свои силы.

Давайте рассмотрим эту идею на примере ситуации с мировым финансовым кризисом 2008–2009 годов. Вот уж когда страхов у всех было предостаточно!

Когда начался кризис, среди многих руководителей можно было услышать фразу: «Зачем сейчас мотивация? Люди боятся потерять свое рабочее место, они и так будут работать изо всех сил». Опять логическая ошибка, основанная на ошибочном представлении об эмоциях!

Страх стимулирует:

1. **Искать отходные пути** (и многие люди стали просматривать сайты с вакансиями «на всякий случай»). А некоторые и резюме разместили. А то мало ли что. Кстати, таким образом многие компании заполучили себе нужных сотрудников. Вот вам и мотивация сохранить рабочее место.

2. Сохранять все как было, а то может стать еще хуже (и многие столь необходимые в кризис изменения тормозились).

3. Искать дополнительную информацию о ситуации (и сотрудники постоянно обменивались слухами и сплетнями — вместо того чтобы работать). Кризис переместил сотрудников компаний из рабочих помещений и офисов в курилки и корпоративные столовые, где можно обсудить, какие прогнозы, что происходит в компании, с каким лицом вчера ходил шеф и чего в связи с этим ждать.

4. Затаиться (то есть лучше промолчать, чем сказать лишнее).

5. Защищаться (следовательно, количество раздражения на руководителя резко возрастает).

Похоже это на картину «люди работают изо всех сил»? Действительно, многие боялись потерять работу, но они не стали от этого лучше работать! Возможно, они изображали бо́льшую активность, но эффективность их работы не возросла, а скорее все же снизилась. Добавьте к этому, что эмоции сильной интенсивности снижают способность человека логически мыслить, и вы получите сотрудника, который работает в лучшем случае в половину своих возможностей!

Особенно нам нравилась идея руководителей, что сотрудники будут работать изо всех сил, потому что «они же понимают, что кризис». С точки зрения логики похоже на правду. С точки зрения эмоций — нонсенс.

Кстати, как вам кажется, какая собственная эмоция заставляет руководителей запугивать своих подчиненных?..

Любая система штрафов, как вы догадываетесь, тоже относится к мотивации на страхе. Кроме того, что делает штраф или наказание?

Мотивирует на то… чтобы избежать наказания. И сотрудники выставляют кого-либо «на шухер», ищут способы смухлевать или обмануть систему… Конечно, головы ваших сотрудников заняты креативной работой… но отнюдь не на благо вашей компании!

Пример Алены

Как-то на одном иностранном семинаре тренер довольно сильно ругал участников за опоздания с перерывов или с обедов. Один раз мы уже опоздали и были участниками неприятной процедуры. Вдвойне неприятно, что в семинаре участвуют представители разных стран, и только мы из России. Вроде как «лицо нации». Опаздывать и позорить нацию на глазах у всех участников, пришедших вовремя, категорически нехорошо.

В очередной перерыв я не успеваю помыть руки после кофе-брейка и оказываюсь перед дилеммой: сидеть очередную часть семинара с липкими руками или пойти в туалет, опоздать и получить выволочку. Что же выбрать? Оба выбора неприятны…

…и буквально сразу мне приходит в голову гениальное решение: я возвращаюсь в конференц-зал вовремя, сажусь на свое место, тренер начинает работу, через пару минут я встаю и спокойно отправляюсь в туалет. Я же не опоздала. А про то, что нельзя выходить во время учебы, ни слова сказано не было. То есть наказание мотивировало меня не нарушать запрет. Но повысило ли оно эффективность моего обучения?

Безусловно, на страхе можно заставлять людей выполнять свою работу (как и осла — идти вперед по дороге). Но не более того. Если вы хотите, чтобы люди вкладывали душу, были инициативными, искали пути улучшить свою работу — ищите другие эмоции!

Когда пригодится страх как мотиватор? Посмотрите еще раз на осла: когда дорога прямая и все, что требуется, — чтобы люди выполнили свою работу. Не требуется решать никаких креативных

задач, проявлять инициативу и думать самостоятельно. Работа простая и рутинная, с частой текучкой кадров. Требуется сделать что-то быстро, а не то случится катастрофа. Надо, чтобы сотрудники чего-то НЕ делали.

Двигаемся дальше, к другим эмоциям. Оставим в стороне печаль, которая мотивирует только раздумывать и анализировать, и вспомним...

Радость! — вспоминают руководители.

Скептический участник тренинга: *Но вы же говорили, что радость ни на что не мотивирует?*

Да, радость в *чистом* виде... Но чистые эмоции бывают крайне редко. Чаще они образуют «коктейли», и, добавляя к радости еще какие-нибудь эмоции и мысли, мы можем получить мотивирующий эффект в виде радостного желания работать.

Для чего радость в работе?

Радость — очень важная на работе эмоция. Как-никак, минимум 8 часов в день люди находятся на работе. Люди хотят получать удовольствие от своего дела. Люди хотят испытывать от него радость. При этом, по данным исследований, радость — наименее проявляемая в служебное время эмоция. Наша «положительная эмоция» тоже запрещается на работе... потому что «на работе мы делом занимаемся, а не радуемся». Вот так.

Скептический участник тренинга: *Вот-вот, будут радоваться и ничего не делать!*

Поскольку радости в работе меньше всего, то, периодически добавляя ее в рабочие процессы, мы вряд ли сможем сделать эмоциональный фон сотрудников *чисто* радостным, так что опасаться демотивации не стоит.

Когда пригодится радость? Когда важно что-то отметить, особенно успехи в трудные для компании времена. Чистая радость при-

годится во всех видах деятельности, близких к детству: корпоративы, самодеятельность, празднования — когда важен не результат, а исключительно получение удовольствия. Когда от сотрудников требуются новые идеи и требуется осваивать новые направления.

Впрочем, последнее — это совершенно точно не чистая радость. Для открытия новых направлений, для стартапов и бурного развития к радости просто необходимо добавить еще что-то. Что?

Давайте посмотрим, в каком состоянии наши сотрудники проводят свой рабочий день. В исследовании HeadHunter сотрудников спрашивали: как вы ощущаете себя на работе? Ниже приведены результаты опроса:

- 22% — как в штаб-квартире ФБР — все время что-то происходит, но никто не знает, что именно;
- 18% — как дома — спокойно и комфортно;
- 14% — как на спартакиаде — «быстрее, выше, сильнее»;
- 13% — как в сонном царстве — скучно и уныло;
- 13% — как в тюрьме — лишь бы сбежать;
- 13% — как на минном поле — постоянно жду подвоха.

Какой вариант вы бы предпочли как руководитель?

Мы голосуем за спартакиаду. Почему? Потому что в «быстрее, выше, сильнее» есть настрой на новые свершения (в отличие от «тихо и комфортно») и энергия действия (причем позитивного действия, в отличие от «сбежать»).

Какое эмоциональное состояние будет соответствовать спартакиаде? Там есть и доля радости, но есть и здоровая спортивная агрессия.

Именно агрессия нужной степени интенсивности, здоровое раздражение — это энергия достижения, победы, драйва. Это азарт, стремление совершать подвиги и сворачивать горы. Это то, о чем мечтает любой руководитель.

Особенно ее наличие важно в периоды упадка или, например, в низкий сезон, когда все сотрудники находятся не в тонусе и «руки опускаются». Тогда важно людей взбодрить, добавить им энергии и бодрости духа.

Таким образом, задача — создать такую систему мотивации, которая вызывала бы в сотрудниках здоровое раздражение вместе с некой долей радости. Почему, например, зачастую (но не всегда) так хорошо влияет на мотивацию сотрудников информация об успехах конкурентов? Потому что надо их «сделать», это же очевидно. Эта информация работает, когда пробуждает здоровое раздражение. Впрочем, иногда столько же энергии, а то и больше появляется от того, что надо превзойти собственный результат. Да, мы крутые! А еще круче можем?

Руководителю важно находить, продумывать и использовать систему эмоциональных мотиваторов: что он может сделать, чтобы сотрудники находились в подобном эмоциональном состоянии?

Прежде всего — находиться в таком состоянии самому. Невозможно призывать сотрудников быть бодрыми и энергичными, если твое основное желание — спрятаться куда-нибудь в уголок и там тихо и грустно сидеть. Именно поэтому так важно освоить «тумблер» или «ресурсное состояние», научиться вызывать в себе драйв и энтузиазм, даже если настроение не самое лучшее. Во многом будет справедливо сказать, что именно в этом заключается работа руководителя.

Повышению тонуса и драйва сильно способствуют краткосрочные цели или большие амбициозные БИХАГи. Многие способы краткосрочного поддержания драйва уже были описаны в разделе «Зажигаем искру».

Поищите дополнительные способы в ходе упражнения. И не забывайте: главный ресурс — в ваших сотрудниках! Спросите их — и они могут «нагенерить» вам столько идей, что на несколько лет вперед хватит!

Задание

«Эмоциональные мотиваторы в моей компании»

Задумайтесь и пропишите, что вы можете сделать, чтобы поддерживать в вашей компании постоянную атмосферу драйва, азарта и задора.

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

Похвала

Влияние этого инструмента на поддержание позитивного климата в коллективе пояснять не требуется. Почему же мы так редко хвалим своих подчиненных? Почему так редко сообщаем им об их успехах?

Давайте посмотрим с точки зрения эмоций: а какая эмоция мешает руководителю чаще хвалить своих подчиненных? И снова он, страх! Почему-то руководителю кажется, что если подчиненных много хвалить, то они расслабятся и перестанут работать. И доля истины в этом есть (как мы помним, когда все потребности удовлетворены и мы испытываем чистую радость, ничего больше делать не хочется — и так все хорошо).

Но что такое «много»? На каком количестве «штук» в период времени заканчивается похвала и начинается «захваливание»? Некоторые, например, считают, что раз в месяц — это уже перебор!

Интересное наблюдение: иногда мы в своих тренингах предлагаем людям поисследовать степень удовлетворенности своих потребностей по тесту Маслоу. В тест включены материальные потребности, потребности в безопасности, межличностные потребности, потребности в признании и самореализации. За все время проведения этого теста мы видели одного (!) человека, у которого полностью была удовлетворена потребность в признании. Один раз! У всех остальных участников всегда эта потребность не удовлетворена или полностью, или, по крайней мере, частично.

Наша статистика, таким образом, показывает, что «захваленных» нет. Во всяком случае мы таких не встречали.

Важен один нюанс: хвалить надо правильно! Похвала, так же как и обратная связь, может быть двух видов: оценочная и безоценочная. Используя оценочную похвалу, человека действительно можно захвалить: «Ну ты крут!», «Да ты лучший, вообще у нас звезда». Если же использовать похвалу за конкретные действия, то результатом такой частой похвалы будет только то, что человек будет продолжать делать те же действия хорошо. «Захвалить» конкретной, хоть и позитивной обратной связью невозможно. Можно хвалить также за усердие, за трудность задачи, с которой столкнулся сотрудник, — это мотивирует его и в дальнейшем продолжать прикладывать усилия, даже если поначалу что-либо не очень получается.

Задание

«Мониторинг похвалы»

Заведите себе небольшой бланк, в котором каждый день отмечайте, как часто вы похвалили любого сотрудника.

Задание

«План похвал»

Составьте себе личный «план похвал» сотрудников (или близких людей). Строго следите за его выполнением. Продумайте себе мотивацию за выполнение плана (а может быть, и наказания за его нарушение). Как и положено, периодически увеличивайте себе план!

Идеи компании Nayada

В компании Nayada (дизайн, проектирование и отделка офисных и торговых помещений) решили время от времени благодарить сотрудников просто так, вроде бы без повода...

В Nayada действует принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Поняв, кого и за что компания хочет наградить, руководство придумывает соответствующее торжественное звание. По словам директора по персоналу Nayada Юлии Пасс, большинство номинаций персональные и их названия практически не повторяются: «В числе последних призов — премии за самую быструю продажу в истории компании, за привлечение ключевого клиента, за виртуозность в работе, за душевное отношение к делу, за освоение новой продукции», — рассказывает Юлия Пасс.

Выбирают номинанта сообща. Результаты публикуют в корпоративной газете, а победителя награждают призом. Согласно концепции, вознаграждение сотрудник также может выбрать на свое усмотрение — в разумных пределах, конечно. Например, работники московского офиса вольны выбирать между походом в ресторан, посещением салона красоты или покупками в магазинах — партнерах компании.

«Сначала мы просто перечисляли лучших, а потом поняли: людям важно знать, за что их награждают, и вовсе не обязательно проводить конкурсы вроде “Лучший по профессии”. Гораздо важнее внимание, помощь, поддержка, участие. Мне кажется, мы очень точно видим недостатки, быстро замечаем “неправильности”. А научиться

замечать хорошее труднее. Наш "Оскар" — это награда за что-то хорошее», — говорит Юлия Пасс.*

Вера в потенциал

Этот раздел немного волшебный, немного мистический и во многом иррациональный. Речь в нем пойдет о таком... иррациональном аспекте управления, как вера руководителя в своих подчиненных. В их возможности, потенциал, способность совершенствоваться и изменяться. В современном менеджменте есть несколько теорий, которые связаны с понятием «веры» руководителя, и одна из наиболее известных — это «эффект Пигмалиона».

Помните ли вы, чем известен Пигмалион? Он создал статую женщины настолько удивительной красоты, что обратился к богам с просьбой оживить ее, поверил в такую возможность... и Галатея действительно ожила.

О чем нам говорит «эффект Пигмалиона» в психологии?

В 60-х годах XX века проводилось такое исследование. В одну из школ приехали психологи. Провели серию различных тестов, после чего выбрали наугад несколько первых попавшихся фамилий в классе и сообщили учителям, что эти дети являются самыми одаренными (самим детям об этом ничего не говорили). Когда через год психологи вернулись в эту школу и провели повторное исследование, выяснилось, что эти шесть детей значительно улучшили свои показатели по различным предметам и даже по поведению и социальному взаимодействию в классе. Исследователи предположили, что учителя каким-то образом выделяли этих нескольких детей и оказывали им дополнительную поддержку. Поэтому, повторяя эксперимент в другой шко-

---

* http://www.inside-pr.ru/hr/article/1346-11-07-2013.html.

ле, они строго-настрого запретили учителям как-либо выделять этих детей среди остальных. Через год ситуация повторилась: наугад выбранные дети, отмеченные как наиболее одаренные, снова значительно улучшили свои показатели*.

На основании этого исследования был сделан вывод, что сама вера в человека способна изменить его в лучшую сторону (ведь учителя, благодаря психологам, поверили в одаренность этих детей). Эта идея, кстати, подтверждается последними исследованиями в области зеркальных нейронов: другой человек чувствует, осознанно или нет, эту веру и стремится ее оправдать. Мы хотим стать лучше, когда кто-то рядом верит в то, что мы можем быть лучше.

Можно поисследовать эту идею и на собственном опыте.

Упражнение

«Мои значимые люди»

Сейчас вспомните, пожалуйста, кого-нибудь (может быть, несколько) людей, которые оказали на вашу жизнь сильное позитивное влияние. Благодаря которым вы развивались и росли. Которым вы бы сказали спасибо за то, какой личностью и профессионалом вы стали. Вспомнили? А теперь запишите, что эти люди делали.

____

____

____

____

____

____

---

* Robert Rosenthal and Lenore Jacobson, Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development. New York: Rhinehart and Winston, 1968.

Обычно говорят о том, что они слушали, показывали собственный пример, заставляли думать, хвалили, поддерживали, были внимательными.

А как вы думаете, верили ли они в вас?

Конечно. Даже если они провоцировали, высказывали свое недовольство. Иначе зачем бы им это делать? Они верили, что мы можем лучше. Иначе вы бы не сказали, что они оказали на вас сильное позитивное влияние.

Поэтому, если хотите позитивно влиять на других людей — верьте в их потенциал, в их ресурсы и возможности.

Люди начнут работать лучше. Может быть, благодаря «эффекту Пигмалиона», а может — «эффекту притяжения».

О том, что мы притягиваем в свою жизнь и получаем то, во что верим, говорит множество теорий. Про это пишет Вадим Зеланд в своем «Трансерфинге»*, про это снят фильм «Секрет»**, про это расскажут вам на многих тренингах целеполагания.

Наши мысли материальны. Сейчас этот факт уже практически доказан на уровне физических законов. Действительно, если есть мнение, что душа имеет вес и весит 21 грамм, то почему бы и нашим мыслям не иметь некую физическую массу? А все, что обладает массой, подчиняется законам гравитации. Мы притягиваем к себе и формируем ту реальность, какую мы хотим видеть вокруг себя.

Чаще всего в подобной литературе речь идет о личной жизни. Однако и в работе продолжают действовать те же законы. Согласно этим концепциям, каждый из нас имеет такую работу, таких подчиненных и такую прибыль, которую мы хотим и готовы получить.

Что означает «готовы получить»? У руководителей может быть очень много неосознанных страхов, связанных с деятельностью сво-

---

* *Зеланд В.* Трансерфинг реальности. СПб. : Весь, 2012. *Прим. ред.*

** Документальный фильм «Секрет» (The Secret), Австралия (2006). Режиссер: Дрю Хэриот. Производство: Prime Time Productions. *Прим. ред.*

их подчиненных. Если они сами быстро и ответственно будут решать все задачи — без всякого контроля и давления с моей стороны, без дополнительных стимулов или влияния, — то... зачем тогда нужен руководитель? И хотя вроде бы на уровне логики всем известно и понятно, что у хорошего руководителя подчиненные работают сами... на уровне эмоций каждый руководитель боится этой ситуации. А что тогда я буду делать? Чем я буду занят на работе? За что буду просить увеличивать мне заработную плату или выплатить бонусы? Если они все... САМИ? А если кто-то из них дорастет до моего уровня и будет так же хорош, как и я? Что я с ним буду делать? И т. д. Поэтому руководителю очень важно осознавать свои страхи — тогда ими можно управлять.

Не так важно, какими именно «эффектами» наука и эзотерика пытаются объяснить тот иррациональный факт, что благодаря простой вере в подчиненных они начинают работать лучше. (Кстати, в системном мышлении этому тоже есть объяснение.) Куда важнее для любого руководителя не теория, а практика. А на практике действительно происходят чудеса.

Как применять идеи веры в сотрудников на практике?

Сложный вопрос. Доверие — это нечто иррациональное. Это не техника и не прием, который можно наработать за пару дней тренинга. А уж вера — это что-то почти религиозное. Поэтому достаточно трудно, если вообще возможно, давать какие-либо рекомендации в отношении развития своего доверия к другим людям.

Попробуем сначала пойти логическим путем. Сейчас задумайтесь и запишите — как вам кажется, какой процент своего потенциала люди в среднем используют в своей деятельности (работе, хобби — неважно)? ____________________

Ваша цифра получилась меньше 100%?

Тогда совершенно точно люди рядом с вами могут использовать больший процент своего потенциала. Есть такая полушутка-полупритча: «Как узнать, что я выполнил свою задачу на этой Земле? — Ты еще жив? Значит, нет».

Если у вас получилось 100%, напишите об этом нам — вы уникальный случай.

Итак, с точки зрения логики потенциал совершенно точно есть.

Теперь пойдем путем эмоциональным. Легко верить в потенциал Пети или Маши, которые заключают кучу сделок, носятся с горящими глазами и через день приходят к руководителю с идеями, как можно улучшить то или это в работе компании. Куда сложнее поверить в потенциал... назовем его Васисуалием, который половину рабочего дня задумчиво смотрит в окно, а другую половину рабочего дня так вяло разговаривает с клиентами, что лучше бы он вообще молчал. Тут вера в потенциал у руководителя испытывает серьезную проверку на прочность. А ну-ка попробуй поверь в такого Васисуалия!

Тогда можно попробовать использовать метод «позитивных самоосуществляющихся пророчеств», чтобы этот потенциал раскрыть не каким-то магическим, а последовательным, алгоритмизированным способом.

Задание

«Алгоритм самоосуществляющихся пророчеств»

1. Сейчас вспомните какого-нибудь человека, взаимодействием с которым вы не очень довольны. Если это сотрудник, может быть, вы считаете его недостаточно мотивированным. Может быть, это кто-то из близких, взаимодействие с которым вы хотели бы улучшить. При этом вы хотите сохранять отношения с этим человеком и не планируете их разрывать (то есть если вы уже решили этого сотрудника уволить, то это не тот случай).

2. Дочитав этот абзац до конца, отложите книгу, закройте глаза и мысленно представьте себе этого человека. Представьте себе максимально четко и конкретно, как он ходит, разговаривает, взаимодействует с вами. И мысленно отделите от этого человека все ваши представления о нем, весь ваш опыт взаимодействия и все, что вы о нем знаете. И теперь представьте, каким бы вы хотели его видеть. Представьте максимально четко и конкретно, как теперь он начнет ходить, двигаться и взаимодействовать с вами. Основная задача — понять, что он будет делать по-другому. Что изменится в вашем с ним взаимодействии?

3. Запишите полученные действия здесь. (Что этот человек в вашем воображении делает по-другому? Как он теперь себя ведет?) Заодно предположите, что может его мотивировать на такое поведение? Почему он действует именно так? Что для него важно, когда он такой?

____

____

____

4. Теперь снова отложите книгу и представьте, что вы встречаетесь с ним и он ведет себя именно таким образом, как вы только что представили. Что тогда начнете делать по-другому вы? Что ему скажете? Если вам кажется, что ничего не изменится, подумайте еще раз: такого не бывает. Если один человек изменил свое поведение, то и второй вынужден каким-то образом его поменять. Итак, что вы теперь будете делать по-другому?

5. Запишите эти действия и ваши новые слова здесь.

____

____

____

Может быть, вы уже догадываетесь, каким будет последний шаг алгоритма, учитывая его название? С завтрашнего дня начните вести

себя по отношению к этому человеку так, как если бы он действовал в соответствии с вашим идеалом.

Как вы себя чувствуете после выполнения задания? Скорее всего, возникло некое раздражение и нежелание вести себя таким образом… А может быть, есть легкая радость и предвкушение, мол, посмотрим, что из этого выйдет.

Если вам удастся поверить, что поведение человека изменится, и самим начать действовать по-другому, результаты могут быть поистине волшебными.

От авторов

В ходе длительной программы обучения руководителей на одном из крупных шведских производств в рамках одного из тренингов мы много говорили об «эффекте Пигмалиона», теориях X и Y и алгоритме самоосуществляющихся пророчеств. Через месяц, на следующем тренинге программы, один из участников рассказывал: «У меня была одна бригада… ну так себе бригада, честно говоря. Оператор самый молодой на заводе, и девицы какие-то несознательные, вечно у них бардак какой-то происходит. Я уж им чего только не говорил. И лодырями, честно сказать, называл. А тут после тренинга решил попробовать, пришел и сказал им: "Девчонки! Да вы же у меня молодцы! И оператор у нас, хоть и самый молодой на заводе, а как работает! Продолжайте в том же духе". Больше я пообщаться с ними не успел. Через два дня смотрю на показатели этой бригады и сам себе не верю: они как поползли вверх! Ей-богу, ничего больше не делал. Только вот это и сказал».

Справедливости ради надо отметить, что другой участник группы очень долго рассказывал нам, что сколько он ни пробовал «подобные методики», «ничего не меняется». Вера в потенциал сотрудника — не тот метод, который можно попробовать применить «для проформы», без искренней уверенности в том, что он *действительно* может выполнять свою работу лучше. Зато, если руководителю удается в это поверить, иногда с подчиненными происходят настоящие чудеса.

Наш собственный опыт тоже показывает, что алгоритм работает. И кстати, чем больше попыток у вас будут успешными, тем больше будет расти ваша вера в сотрудников и их потенциал.

Внедрение эмоциональной компетентности в организации

…Единственное, что сделать труднее, чем научиться снимать последнее табу с эмоциональности и воображения, — это научиться выживать, не делая этого.

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале,
«Бизнес в стиле фанк»

В первой главе мы перечисляли современные тенденции корпоративного мира. Так или иначе, они ведут к тому, что в организациях становится важной эмоциональная составляющая взаимодействия, как внутреннего (со своими сотрудниками), так и внешнего (с клиентами и партнерами). Внедрение идей эмоциональной компетентности в организации позволит и поддерживать более позитивную внутреннюю атмосферу в компании, и улучшить взаимодействие с клиентами и партнерами.

В компаниях, где есть критическая масса сотрудников с высоким EQ, существует особая атмосфера цивилизованности, поскольку взаимодействие как таковое переходит на более высокий уровень.

Сергей Шевченко,
директор по развитию ООО «Биаксплен»,
дочерняя компания ООО «СИБУР»

Компании, развивающие и внедряющие эмоциональную компетентность, станут в будущем более конкурентоспособными за счет более высокого качества управления, высококлассного сервиса и возможности привлекать и удерживать лучших специалистов на рынке.

Если вы хотите представить себе компании будущего, присмотритесь повнимательнее к компаниям из IT-сферы и тем усилиям, которые они прикладывают для того, чтобы их сотрудникам работалось в эмоционально комфортной обстановке. Сейчас еще такие мотивационные «пряники», как, например, гамаки в офисах Google, кажутся чем-то особенным. Но похоже, что в дальнейшем конкуренция за персонал будет расти во всех отраслях бизнеса, а потребность людей получать удовольствие от работы тоже будет только увеличиваться. Поэтому чем раньше компания озадачится тем, как сделать так, чтобы ее сотрудники чувствовали себя на работе хорошо, тем больше шансов привлечь действительно талантливых работников у нее появится в будущем.

Думаете, что пока идеи счастья и радости на работе характерны только для зарубежных фирм? Действительно, в Европе и США эти темы становятся все популярнее год от года. Но и в России уже появляются компании, которые делают заботу именно о счастье сотрудников ключевой особенностью своей корпоративной культуры.

Enter: счастливый сотрудник = счастливый клиент

Enter — первая российская компания, корпоративная культура которой основана на принципе «счастливый сотрудник = счастливый клиент», а одна из основных ценностей компании — радость. В компании существует Управление счастья сотрудников, а также Департамент клиентского счастья.

Алексей Дмитриев, евангелист*: *«Появляется все больше компаний, которые помимо бизнес-целей ставят также и цели социально ориентированные. Что же нового для рынка труда мы предлагаем?*

---

* Евангелист — сотрудник компании, отвечающий за коммуникации с партнерами, клиентами, потенциальными заказчиками, за работу с персоналом, объясняющий, чем хорош продукт, который производит компания. Организует мероприятия, проводит встречи и презентации, занимается повышением репутации компании. *Прим. ред.*

Если у соискателя есть активная жизненная позиция — ему дорога к нам, потому что в нашей команде он найдет таких же людей, которые хотят изменить себя и в итоге изменить Россию.
Мы придерживаемся формулы "счастливый сотрудник = счастливый клиент". Это означает, что, если мы хотим, чтобы клиент от нас ушел счастливым, мы должны сделать все для того, чтобы и наши сотрудники были счастливы.
В России очень мало бизнесов, построенных на клиентоориентированности, будь то клиент внешний или внутренний, то есть сотрудник компании. Как правило, большинство российских бизнесов, даже крупных, строится с целью возвратить инвестиции акционеров. Если эта цель — единственная, то она не вдохновляет людей, которые на нее работают.
Активная жизненная позиция предполагает, что у человека, помимо зарабатывания денег, есть и другие мотивы трудиться. Если таких людей будет больше, мне кажется, от этого выиграет не только бизнес отдельно взятой компании, но и весь российский бизнес, и все российское общество.
Одна из пяти ценностей в нашей компании — радость. Я проявляю себя в этой ценности, если не только разделяю с командой радость от совместных побед, но и сам являюсь источником позитивного настроения. В том числе в минуты, когда команде нужна поддержка. А это могут быть моменты, когда испытывать и тем более излучать радость очень непросто.
Мы предлагаем новый способ работать еще и потому, что стараемся, чтобы работа приносила не только материальную выгоду, но и заряд эмоций. Радость — одна из наших ценностей, и мы часто используем игровые формы взаимодействия для того, чтобы ее было больше. Поэтому у нас каждую неделю — тематические пятницы с fun-дресс-кодом, поэтому в нашем офисе такой бардак, который случается, когда мы поздравляем кого-нибудь из сотрудников. Наши ивенты — это не сидение за столом и наблюдение за звездой, которую пригласили на корпоратив, а веселые капустники, на которых сами сотрудники веселят друг друга.
Наша цель — в том, чтобы работа делалась честно, с любовью, как для себя. Нам кажется, что эффективность сотрудника будет на-

много выше, если он будет выкладываться на работе не из-под палки, а по внутреннему убеждению».

- *Полы в Enter разноцветные, на стенах — рисунки (сотрудники могут самовыражаться с помощью фломастера), а ценности компании невозможно не выучить наизусть благодаря ярким, но лаконичным плакатам.*
- *В компании существует «Комната радости» — это презентация ценностей компании и ее героев: она оформлена фотографиями лучших сотрудников.*
- *В Enter есть fun-менеджер — специалист, отвечающий за развлечения остальных членов коллектива.*
- *Все необычные должности записаны у работников в трудовых книжках.*
- *В Enter любят устраивать маленькие праздники почти по любому поводу. «Мы работаем по графику 60+ (то есть больше 60 часов в неделю), но при этом компания не жалеет сил на то, чтобы устроить, например, фотосессию в стиле Че Гевары (мы ведь революция в сфере ретейла), — рассказывает Екатерина Белоусова. — И весь божий день никто не работает, потому что все гримируются, одеваются, фотографируются, бегают по офису, как сумасшедшие». Чего только не придумывают в компании: митинг-поздравление «Связного», фотосессия джедаев, игровые четверги (каждый четверг после работы весь офис играет в различные игры), тематические костюмированные пятницы.*
- *Каждую пятницу в Enter — особый дресс-код. Отсюда и названия: «пятница смешных труселей», «очковая пятница», «пятница шарфов», «пионерская пятница», «усатая пятница» и т. д.*
- *Сотрудники Enter каждый квартал ездят в интересные путешествия: в Хорватию, на Соловки, в США...*

Путешествие — главный приз в мотивационной игре «ОлимпиаДА». Раз в квартал 30 лучших сотрудников Enter едут за впечатлениями. Они побывали на водопадах в Минеральных Водах, проходили велосипедно-байдарочный маршрут на Соловках, а сейчас едут в Хорватию на парусную регату.

Скептический участник тренинга: *Да-да, все это, конечно, страшно интересно, но как насчет бизнес-результатов?*

- *Оборот компании с НДС с начала деятельности превысил 3,1 млрд руб. на 31 декабря 2012 года. Рост оборота в IV квартале 2012 года составил 107% по отношению к III кварталу того же года.*
- *К 31 декабря 2012 года компания Enter открыла 88 офлайн-объектов в 37 городах России. Среднеквартальный рост выручки по итогам года в Москве и Московской области достиг 75%, в региональных магазинах — 129%.*
- *Доля региональных продаж в обороте компании к концу года выросла примерно в 1,8 раза.*
- *Количество SKU к 31 декабря 2012 года выросло более чем на 15 300 артикулов по сравнению с началом года, преодолев отметку 36 800 SKU. Более 70% оборота компании пришлось на категории «Бытовая техника» и «Электроника». При этом самыми быстрорастущими (оборот) товарными категориями по итогам 2012 года являются зоотовары (среднемесячный рост — 54,0%), мебель (среднемесячный рост— 35,7%), товары из категории «сделай сам» (среднемесячный рост — 35,3%).*
- *Текучесть персонала составляет во фронт-офисе 6%, в бэк-офисе — 1,3% (это не просто мало, это очень мало!). На испытательном сроке текучести практически нет.*
- *Одна из ценностей Enter — «Результат — Да!». Менеджеры работают в режиме 60+ (то есть более 60 часов в неделю). Остальные — 40+, и редко кто уходит домой вовремя.*

Очень показательный пример: на Новый год компания переоценила собственные силы. Сотрудники не были готовы к такому валу заказов и не справлялись с огромным количеством звонков и доставок. Enter перешла в режим чрезвычайного положения.

«Мы дали объявление на портале и по корпоративному радио: “Ребята, если у кого-то есть хотя бы полдня свободного времени — придите на работу в call-центр и в отдел доставки”, — рассказывает Екатерина. — Этот завал мы разгребли благодаря тому, что аналитики

на каблуках по грязи отвозили сотовые телефоны. Все откладывали текущую работу на вечернее и ночное время. Это первая компания, в которой я увидела такую мобилизацию».*

Кстати, Анна Паршина, директор Управления счастья сотрудников считает, что подход управления на основе счастья сотрудников имеет большие перспективы в России:

«На западе уже несколько лет изучают взаимосвязь счастья сотрудников и прибыльности бизнеса, проводят исследования, внедряют результаты. К сожалению, то, что на Западе стало фактически нормой — пусть новой и свежей, — в Россию обычно приходит гораздо позднее. Но приходит! И если есть интерес к нам как к компании, которая внедряет этот подход в России, значит, скоро точно появятся и другие последователи. Нами не только интересуются, но и копируют некоторые идеи, например стилистику коммуникаций с кандидатами. И в этом я вижу только хорошее, потому что это означает, что для культуры счастья есть будущее и в России».

Корпоративная культура, в основе которой лежит счастье сотрудников, конечно, не то же самое, что и культура на основе эмоционального интеллекта, но основные идеи очень схожи. Так или иначе, компаниям, формулируя стратегии развития, стоит задавать себе вопрос: а какое место в этой стратегии найдется для эмоций сотрудников? Что мы можем сделать, чтобы наша компания становилась местом, в котором сотрудники испытывают радость и драйв и прикладывают все усилия для достижения целей организации?

---

* На основе интервью и статей, размещенных на порталах Trainings.Ru, Rabota.Ru, в журнале «Штат», а также выступления Анны Паршиной, директора Управления счастья сотрудников Enter, на II конференции по эмоциональному интеллекту в 2012 году.

Для внедрения эмоциональной компетентности на уровне организации необходимо учесть следующее:

1. Знание сотрудниками основ и ключевых положений эмоциональной компетентности.

Согласитесь, достаточно трудно внедрить что-либо, недостаточно понятное вашим сотрудникам. Из-за этого погорело множество проектов руководителей, желающих внедрить «матричную систему управления», сделать «реинжиниринг бизнес-процессов» или перестроить систему мотивации с использованием KPI. Для того чтобы сотрудники понимали, о чем идет речь, когда вы говорите о внедрении «эмоциональной компетентности» в массы, можно организовать обучение или порекомендовать им прочитать соответствующую литературу. А иногда достаточно того, что руководитель сам является примером. Например, в одном из крупных российских банков настольной книгой руководителя является одна из книг по эмоциональному интеллекту. Все сотрудники это знают, и многие из них прочитали эту книгу просто потому, что их руководитель считает это важным — ему не нужно было даже ничего об этом говорить.

2. Обучение сотрудников навыкам эмоциональной компетентности (в первую очередь, руководителей, HR-специалистов и менеджеров, работающих с клиентами).

Знать что-либо — еще не значит применять что-либо на практике. Очень многие стереотипы поведения, связанные с управлением эмоциями, были заложены в нас с детства, и требуется время, чтобы это поведение изменить. Эмоциональная компетентность относится к той категории навыков, которые трудно развить дистанционно. (Помните про зеркальные нейроны? Важно получить опыт и увидеть другое поведение.) Тренинги, коучинг, в некоторых ситуациях, возможно, наставничество — вот те формы обучения, через которые можно развивать EQ.

Более того, одного тренинга по теме «эмоциональный интеллект» будет явно недостаточно для развития в компании EQ-культуры. По словам Анны Паршиной, «научить человека улыбаться, радоваться, проявлять позитивные чувства, осознавать, что все это можно и нужно делать внутри компании и компания это поддерживает — сложная задача». Развитие эмоционального интеллекта, по нашему опыту, требует программы длительностью порядка шести месяцев. Когда мы только начинали проводить программу развития эмоционального интеллекта для руководителей, она состояла из четырех модулей. Но участникам длительность программы показалась недостаточной, и программа разрослась до шести модулей. Первые серьезные изменения становятся видны после четырех месяцев обучения, и еще какое-то время требуется на то, чтобы навыки закрепились. Это не значит, что все полугодовое обучение построено только на развитии EQ. Лучше всего развивать эмоциональный интеллект вместе с другими навыками, нужными сотруднику, например, если это руководитель — то вместе с управленческими навыками. Так мы строим и корпоративные, и открытые программы обучения. Это позволяет представлять обучение системно: сотрудник изучает навыки, связанные с осознанием эмоций и управлением ими, не «сами по себе», а в тесной связи с теми рабочими задачами, которые ему нужно решать каждый день. В этом случае навыки EQ естественным образом встраиваются в систему профессиональных навыков сотрудника.

В тех компаниях, в которых серьезно относятся к развитию эмоционального интеллекта сотрудников, существуют разные форматы обучения EQ.

Мнение руководителя

Управление собственными и чужими эмоциями начинается с понимания и принятия своих эмоций. Понимание — это свойство разу-

ма, поэтому ему можно и нужно учиться! В нашем корпоративном университете регулярно для всех желающих сотрудников проводятся тренинги по эмоциональному интеллекту, потому что мы верим, что сотрудники, понимающие себя и других, работают эффективнее, а главное — с бо́льшим удовольствием!
Запрос на развитие EQ приходит в нашу компанию от разных групп сотрудников: линейных руководителей, руководителей проектов, экспертов и консультантов. Форматы обучения EQ тоже разнятся от группы к группе: тренинг, коучинг или практикум с элементами творческого подхода в обучении персонала. Эффект после обучения разный: иногда это «инсайт», когда сотрудник вдруг отвечает себе на сокровенный вопрос (необязательно связанный с его непосредственной деятельностью); иногда — это план действий по улучшению отношений с заинтересованными сторонами в конкретном проекте; а иногда — понимание того, как по-другому организовать расстановку ключевого персонала в своем структурном подразделении. Всё это — важнейшие результаты от развития EQ, когда в связи с ростом EQ отдельных сотрудников возрастает вовлеченность персонала и эффективность деятельности компании в целом.

Наталия Ечкалова,
директор Корпоративного университета компании IBS

Важность развития эмоционального интеллекта видят коммерческие организации.

Мы разработали программу обучения волонтеров навыку эмоциональной компетентности. Эту программу мы опробовали в рамках проектов «Академия добрых дел — 2009» и «Академия добрых дел — 2011»
В результате:

- *волонтеры были дольше обычного включены в деятельность, потому что их выбор был осознан;*
- *они помогали эффективнее, потому что сознавали эмоции нуждающихся, чувствовали, когда попадали в манипуляции или когда сами манипулировали;*
- *они получили важный навык, который поможет в будущем успешно реализовывать себя в разных сферах;*

- *возник свой внутренний язык, на котором говорят все волонтеры организации.*

Иван Гуторов,
руководитель благотворительной общественной
организации «Волонтерская служба»

3. Подбор персонала, учитывающий эмоциональную компетентность будущих сотрудников.

Пример Алены

Одно время я достаточно часто общалась с операторами колл-центра одного из крупнейших сотовых операторов в попытках заставить работать свой 3G-модем. Сам факт того, что до феерически быстрой скорости, обещанной в рекламе, было как до луны, уже достаточно раздражал, но в придачу к этому периодически модем просто отказывался взаимодействовать с моим компьютером.

Пытаясь заставить модем работать с помощью сотрудников компании, я одновременно «тренерским ухом» обращала внимание на то, как со мной разговаривают. Чего я только не услышала от сотрудников одной из крупнейших компаний России! Что «мне надо поменять компьютер», что я, «наверное, где-то не там нахожусь», «А вы точно модем в USB-разъем вставили?» (тоном человека, утомленного разговаривать с полной идиоткой), «Попробуйте еще раз завтра», а также, что «они не будут разговаривать со мной в таком тоне», после чего и правда оператор взял и повесил трубку (!).

Однако во время всех этих переговоров все же нашлась одна девушка, которая смогла привести меня в более или менее спокойное состояние. Поскольку все эти люди работают в одной компании и, вероятно, проходят одинаковое обучение, я предполагаю, что эта девушка просто изначально была более эмоционально компетентной, чем ее коллеги. И на месте директора по персоналу этой компании я бы обращала больше внимание именно на эти компетенции в работе с клиентами при подборе сотрудников.

В наш просвещенный век, когда только и разговоров о том, как важен клиент для компании, иногда диву даешься, как разговаривают менеджеры некоторых организаций. Вполне, между прочим, приличных

организаций. Так и хочется спросить кого-нибудь из руководителей: «Хорошо, текучка высокая, в этот персонал вы не вкладываетесь и их не учите. Но можно же хотя бы подобрать таких людей, которые интуитивно будут разговаривать с клиентом вежливо и спокойно?!»

Скептический участник тренинга: *Ну, у них же зарплата небольшая, текучка высокая, темп работы огромный, работа не престижная... Поди подбери таких.*

Да, безусловно, подобрать таких людей, которые «от природы» будут адекватно разговаривать с клиентом, что бы ни случилось, довольно трудно. Алена работала директором по персоналу торговой сети, ей это знакомо. При этом нам известны примеры, когда руководителям это удается. Например, в ирландском пабе «Шиллинг» в ТРК «Континент» на Байконурской, куда мы ходим поужинать и периодически посмотреть футбол, уровень сервиса остается неизменно высоким на протяжении вот уже нескольких лет. Алена регулярно удивляется качеству сервиса в разных магазинах нижнего белья Palmetta (Сергею, к сожалению, не удалось проверить качество их работы на себе ☺). Где берут таких сотрудников их руководители? Я не знаю. Но где-то они их совершенно точно находят.

❒ **Пример из зарубежной практики**

BBC США использовали опросник EQ-I для подбора рекрутеров в свой отдел персонала и обнаружили, что наиболее успешные рекрутеры показывают значительно более высокие результаты по таким компетенциям эмоционального интеллекта, как ассертивность (уверенность), эмпатия и осознание своих эмоций (компетенции из модели эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она).*

---

* Рувен Бар-Он (Reuven Bar-On) — клинический физиолог, признанный во всем мире эксперт в области эмоционального интеллекта, один из первых исследователей EQ. *Прим. ред.*

BBC также обнаружили, что, учитывая **эмоциональный интеллект** *кандидатов при подборе на позиции рекрутеров, они увеличили свою способность предсказывать успешность будущих сотрудников почти в три раза. Благодаря этому расходы организации стали сокращаться на 3 млн долл. ежегодно.*
Правительственный комитет по финансам упомянул об этом в своем докладе Конгрессу США, следствием чего стал приказ министра обороны внедрить подобную процедуру при рекрутинге и отборе кандидатов всем вооруженным силам.*

В России, к сожалению, пока еще не проводилось подобных исследований. У нас пока в широком доступе не существует и тестов для того, чтобы измерить EQ. Однако логично предположить, что результат может оказаться таким же, а проверить, как сотрудник будет вести себя в различных ситуациях взаимодействия с клиентами, можно и без проведения специального опросника. HR-менеджер или руководитель, знающий концепцию эмоционального интеллекта, вполне способен продумать и включить в интервью вопросы или кейсы для оценки уровня развития EQ у кандидата.

Задание

«Вопросы на интервью»

Прямо сейчас задумайтесь и пропишите варианты вопросов, которые можно задать кандидату, чтобы оценить уровень его эмоционального интеллекта.

____

____

____

---

* Cary Cherniss. The Business Case for Emotional Intelligence // www.eiconsortium.org.

В Enter, например, на собеседовании напрямую могут спросить сотрудника, умеет ли он радоваться. Мы интересуемся мнением кандидата о той или иной актуальной в обществе и достаточно эмоционально острой (но не политической) ситуации. Например, летом 2012 года при подборе кандидатов мы спрашивали, что они думают по поводу фразы А. Аршавина «Ваши ожидания — ваши проблемы» (подробнее о самой ситуации читайте во второй главе). Мы можем также порасспрашивать, какие, на взгляд кандидата, причины привели к данному поступку.

4. Включение эмоционально компетентного поведения и управления в нормы и ценности корпоративной культуры (построение системы мотивации, поощряющей применение принципов эмоциональной компетентности при взаимодействии друг с другом и коллегами; формулирование принципов работы с клиентами на основе EQ, учет эмоционального фактора в бизнес-процессах и различных процедурах компании и т. д.).

Пример Алены (продолжение)

Позвольте мне вернуться к примеру про взаимодействие с сотрудниками колл-центра своего оператора мобильной связи: когда в какой-то момент оператор колл-центра перестал со мной разговаривать и повесил трубку (причем поверьте, границ приличия я к тому времени далеко еще не перешла), я преисполнилась желания отомстить и нажаловаться в компанию на мерзкого оператора. Что вы думаете? Чтобы пожаловаться на работу сотрудника, я должна лично прибыть в центральный офис этой компании (и только в центральный офис) и написать там заявление! Иначе никак я пожаловаться не могу... «Вот это да!» — подумала я.

Пожалуй, я точно бросала бы трубку в подобном случае — очень уж много нужно приложить усилий, чтобы пожаловаться на сотрудника, так что ничем ему подобное поведение не грозит. Эта компания

наверняка не заинтересована в том, чтобы их сотрудники были эмоционально компетентны.

В другой раз, разговаривая с сотрудником службы поддержки IT-компании, в конце разговора я услышала от него такой вопрос: «Вы знаете, после нашего разговора вам придет на и-мейл форма, где вам нужно будет проставить мне оценку за качество моей работы. Скажите, что еще мне нужно сделать, что вы поставили мне высший балл?» — «Супер! — подумала я. — Вот это супер!» Во-первых, я объяснила ему еще раз, чего я от него хочу, и получила еще одно подтверждение, что «это будет сделано» (и это действительно было сделано). Во-вторых, своим вопросом он продемонстрировал, что его компании не все равно, что я думаю, и ему лично это тоже не все равно. У меня аж настроение улучшилось от этого разговора. Хотя звонила я, естественно, с проблемой, и отнюдь не слишком довольная работой данной компании.

Многие крупные и солидные компании сейчас заняты тем, что формируют список своих корпоративных ценностей и строят обучение сотрудников так, чтобы научить и мотивировать их соблюдать эти ценности. И не только потому, что собственники и создатели компаний хотят, чтобы их бизнес функционировал в соответствии с их ценностями. Но и потому, что такая система управления приносит большую прибыль. Как говорят все те же авторы книги «Бизнес в стиле фанк», «в эмоциях сидят деньги». И не только в эмоциях клиентов, но и в эмоциях сотрудников. История компании Enter показывает нам, что, похоже, это действительно так.

Какое-то отношение к эмоциям *уже* есть в вашей компании. Другое дело, управляете ли вы им осознанно. То, как в вашей компании относятся к эмоциям, чувствуется по вашему офису (в некоторые заходишь и сразу чувствуешь, что там душевно), по тому, как руководитель разговаривает с сотрудниками, как тот, в свою очередь, разговаривает с клиентами, по сленговым словечкам (например, в компании Zappos, известной своим стремлением сделать сотрудников

счастливыми, есть сокращение ЛЭК — Личный Эмоциональный Контакт (с Клиентом)). По тому, как сотрудники оформляют записки друг другу (или не записки: у нас, например, сотрудница, отвечающая за кофе-брейки, рисовала цветочки на коробках с печеньем — с утра достаешь печенье и радуешься). По тому, как разрешаются сложные и конфликтные ситуации. По тому, как ведет себя руководитель, когда дела идут не слишком хорошо...

От авторов

...Я знаю, как в одной компании сотрудников сократили письмом, отправленным поздним вечером воскресенья, о том, что в понедельник они могут на работе не появляться. И я знаю руководителя другой компании, который лично продумал и написал текст обращения к своим сотрудникам: о том, что грядут сокращения, о том, что будет трудно, но он надеется, что вместе всем удастся выстоять. Он не только написал этот текст, но и показал его нам с просьбой оценить его **с эмоциональной точки зрения***. Ему было действительно важно, чтобы это обращение поддержало, насколько это возможно, позитивную атмосферу в компании и ничем не задело сотрудников.*

Что характерно, после кризиса вторая компания росла и продолжает расти с фантастической скоростью.

Посмотрите внимательно на бизнес-процессы в своей организации. Мы уже делали нечто подобное в начале книги, когда изучали, в каких из них особое значение имеет эмоциональный фактор. Теперь проанализируйте эти процессы вот с какой точки зрения: что работает на то, чтобы ваша компания могла считаться «эмоционально компетентной»? Что у вас уже есть в активе?

____

____

____

И что еще нужно сделать, чтобы вы могли быть уверены, что взаимодействие ваших сотрудников друг с другом и с внешними партнерами могло считаться эффективным с точки зрения эмоций? Что нужно изменить и как это можно сделать?

____

Может быть, это будут для начала совсем небольшие изменения. Ведь главное — сделать первый шаг.

Записали? Теперь проставьте сроки у каждой из написанных вами задач, и... желаем успеха в реализации!

Резюме

В управлении эмоциями других существует несколько основополагающих принципов: это принцип цивилизованного влияния, принцип принятия эмоций других людей и принцип целеполагания.

Управление эмоциями других часто путают с манипуляцией и хотят осознанно научиться манипулировать. Но манипуляция — далеко не самый эффективный способ управления эмоциями других, она имеет свою цену. Манипулятор расплачивается своими отношениями и своей репутацией. Поэтому стоит использовать цивилизованные, или «честные» способы влияния на эмоции других.

Цивилизованное управление эмоциями других подразумевает поиск решения в стиле «выигрыш-выигрыш», которое достигается «честными» способами.

Можно выделить несколько типичных ошибок в управлении эмоциями других: это попытка заставить другого человека немедленно «успокоиться», принижение значимости ситуации («Да брось ты, это ерунда») и попытка немедленно предложить решение проблемы.

Способы управления эмоциями других мы тоже структурировали в «квадрант управления своими эмоциями». Под управлением

эмоциями мы понимаем два процесса: снижение интенсивности «негативной» эмоции и вызывание или усиление «позитивной» эмоции. Кроме того, управление эмоциями может быть ситуативным (онлайн-методы) и стратегическим (офлайн-методы). Стратегическое управление эмоциями во многом связано с лидерством, однако описанные приемы и технологии могут быть применены как в работе, так и при построении личных взаимоотношений.

Чтобы помочь другому человеку справиться со своей эмоцией, можно помочь ему осознать свое состояние, применить вместе способы управления своими эмоциями или просто дать выговориться, применяя «ковшички» (способы снижения эмоционального напряжения).

К профилактике конфликтов и трудных эмоциональных ситуаций на работе относится формирование командного духа и помощь сотрудникам в прохождении этапа конфликта в процессе формирования команды.

Среди краткосрочных методов вызывания или усиления эмоций можно особо выделить группу, связанную с вызовом драйва в сотрудниках. Так же можно использовать совместные ритуалы самонастройки и мотивирующую речь.

К стратегическим методам формирования позитивного климата в компании относятся формирование эмоциональной системы мотивации в компании, управление «эмоциональным счетом», а также вера в потенциал сотрудников.

Наконец, для внедрения эмоциональной компетентности в своей организации важно продумать эмоциональные аспекты каждого из наиболее важных бизнес-процессов и найти возможности для того, чтобы учесть эмоциональный фактор в повседневной работе организации.

И в завершение...

Как правильно говорить «спасибо»?

В своих тренингах мы часто говорим, что один из самых простых способов управлять своими эмоциями и эмоциями других людей — это сказать «спасибо». Однако и эту, казалось бы, такую простую вещь мы не умеем делать правильно. «Всем спасибо, все свободны!» — говорим мы в шутку или отделываемся общими фразами. Такую благодарность и произносить, и принимать не очень комфортно.

Хорошая благодарность, которая радует и ее автора, и ее получателя, обладает следующими характеристиками:

— как и конструктивная обратная связь, она *конкретна*, то есть содержит информацию о тех действиях, которые совершил человек, а не просто: «Спасибо тебе за все!»;

— она личностна, а значит, имеет смысл обратиться к человеку по имени;

— она искренна, предполагается, что вы действительно искренне благодарны человеку, а не высказываетесь формально, «для галочки».

Итак, заканчивая работу над книгой, мы хотели бы сказать СПАСИБО...

Нашим родителям — за их вклад в развитие нашей эмоциональной компетентности ☺. И просто за то, что мы есть в этом мире.

Ульяне Калининой (Антоновой), Алле Ивановой и Андрею Талалаеву — за конструктивную обратную связь и ваши комментарии по книге.

Олегу Кисаеву (Swedwood), Егору Кудакову, Ирине Лиманской (Новиковой) (TPV CIS), Наталии Ечкаловой (IBS), Дмитрию Тимергалиеву («СИБУР»), Карине Хутаевой (Сиднейская академия менеджмента) — за предоставленные для книги примеры применения эмоционального интеллекта на практике.

Экспертам ПСС «СИБУР», Центру развития и переподготовки «СИБУР», руководителям компаний MAGNA, Nissan Manufacturing RUS, «Swedwood Тихвин», группе компаний Danone в России, «Балтик Гроуп Интернешнл», сети магазинов Z24, компании «Яндекс. Деньги», а также лично Сергею Шевченко, Ирине Егорихиной, Олесе Силантьевой, Зульфии Усмановой, Наталье Шалбуровой, Борису Комлеву, Василию и Светлане Черепановым — за удовольствие, полученное в работе с вами.

Юлии Сахаровой, «HeadHunter Петербург» — за постоянную поддержку в развитии EQ в России.

Михаилу Завилейскому, DataArt — за отзывчивость и готовность по-умному рассказывать об эмоциональных вещах.

Всем выступавшим на I–III конференциях по эмоциональному интеллекту.

Татьяне Васильевой, Людмиле Васильченко, Антону Главатских, Дарье Матросовой, Ольге Рыбаковой, Лилии Сакса, Марине Титовой, Ирине Райцис, Алене Шимчук и Степану Белякову, сотрудникам EQuator — за увлеченность идеями EQ, терпение и поддержку в периоды нашей эмоциональной некомпетентности.

Андрею Волошину, Виктории Валеевой, Екатерине Евсеевой, Антону Жичковскому, Маргарите Исаевой, Виталию Киселеву, Татьяне Клешковой, Оксане Лобановой, Камилле Ловецкой, Ксении Макаренко, Алене Новоселовой, Ирине Никоновой, Елене Пушковой, Ирине Чистяковой и Яне Розенталь, а также всем нашим практикантам — за ваш драйв и ваш вклад в развитие EQuator.

Евгении Лысогоровой — за то, что когда-то сто лет назад она познакомила HR-менеджера Алену Алешину и руководителя отдела организационного консультирования Сергея Шабанова.

Евгению и Ольге Стрижевским, в чьем гостеприимном доме была написана немалая часть этой книги.

Сотрудникам Институтов психологического консультирования «Новый Век» и «Теменос» — за все обучение, которые мы и наш персонал проходили в разные годы у этих людей.

Татьяне Кузнецовой, Елене Федоренко, Надежде Носиковой, Марине Шмойловой, Ирине Розенберг и Оксане Бородянской — за профессиональную поддержку при достижении результатов во всех областях жизни.

Алексею Иванникову, Михаилу Белобородову, Ивану Калениченко — за физфаковское намерение постоянно совершенствоваться в развитии любых интеллектов ☺

Всем участникам открытых и корпоративных тренингов и программ, а также мастер-классов и презентаций — за весь наш практический опыт, который мы приобрели только благодаря вам.

Об авторах

Сергей Шабанов — владелец и генеральный директор тренинговой компании EQuator, проводящей тренинги в контексте эмоционального интеллекта более десяти лет.

Алена Алешина — владелец и директор по развитию компании EQuator.

Сергей и Алена — успешные бизнес-тренеры, авторы тренингов и программ для руководителей и лидеров (среди клиентов — «Северсталь», «СИБУР», «МТС», MAGNA Cosma International, Nissan Manufacturing RUS, группа компаний Danone в России, компания Яндекс.Деньги, DataArt, OpenWay, «Газпромнефть-Северо-Запад», Альфа-Банк, СИАБ, «Уралсиб», «Восточный экспресс банк», Северо-Западное таможенное управление, Swedwood, «Юлмарт» и др.).

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е; +7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем
Новгороде, 603094, г. Нижний
Новгород, ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94; reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71…73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ; +7 (343) 272-72-01 (02…08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс
Украина», 04073, г. Киев, Московский
пр-т, д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Научно-популярное издание

Сергей **Шабанов,** Алена **Алешина**

Эмоциональный интеллект
Российская практика

Руководитель редакции *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Ольга Киселева*
Литературный редактор *Елена Казаринова*
Художественный редактор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Андрей Васильев*
Иллюстрация, стр. 389 *Анастасия Дружининская*
Верстка *Светлана Терентьева*
Корректоры *Юлия Молокова, Мария Молчанова, Юлиана Староверова*

Наши чувства и эмоции влияют не только на здоровье и личную жизнь, но и на успех в работе. Они могут помочь создать крепкую семью, сделать отличную карьеру, добиться успеха практически в любом начинании, но могут и в одночасье все это разрушить. Эмоциональный интеллект – это способность распознать чувства, вызвать нужные нам эмоции созидания и управлять разрушительными эмоциями. Понятие эмоционального интеллекта вошло в обиход совсем недавно, в 1990 году, но за это время оно стало неотъемлемой частью и практической психологии, и повседневной жизни Запада.

Эта книга впервые показывает, как приложить накопленные знания к российской действительности. Мы так часто говорим о загадочной русской душе – возможно, это эмоциональный интеллект, который руководит нами в большей степени, чем коэффициент интеллекта?



